

# **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK DAN KINERJA FINANSIAL**

**(Studi Empiris Pada Bank Perkreditan Rakyat di Jateng)**

## **TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Sains Akuntansi  
Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro**



**Disusun Oleh:**

**Nama : Pandi Afandi  
Nim : C4C000353**

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI  
PASCA SARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
TAHUN 2003**

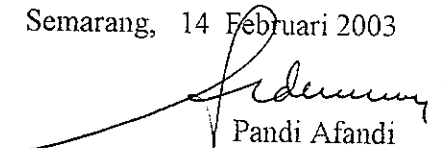
**UPT-PUSTAK-UNDIP**

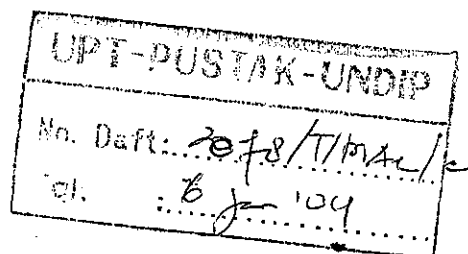
## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:  
**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK DAN KINERJA FINANSIAL (Studi Empiris Pada BPR di Jateng)**  
dan diajukan untuk diuji pada tanggal 14 Februari 2003, adalah hasil karya saya.

Tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri, tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu Perguruan Tinggi atau karya yang pernah ditulis/diterbitkan orang lain kecuali yang secara tertulis di acu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Karya ini adalah milik saya dan pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 14 Februari 2003

  
Pandi Afandi



TESIS BERJUDUL

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK DAN  
KINERJA FINANSIAL**

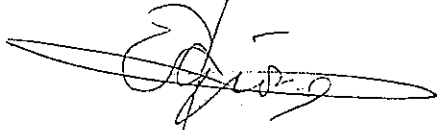
(Studi Empiris Pada Bank Perkreditan Rakyat di Jateng)

yang dipersiapkan dan disusun oleh

**PANDI AFANDI**

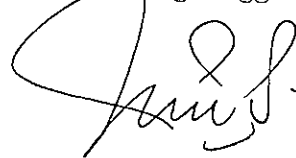
Dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diuji di depan Dewan Penguji

Pembimbing Utama/Ketua



Drs. Sugiono, MSIE

Pembimbing/Anggota



Dra. Zulaekha, M.Si, Akt

TESIS BERJUDUL

# FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK DAN KINERJA FINANSIAL

(Studi Empiris Pada Bank Perkreditan Rakyat di Jateng)

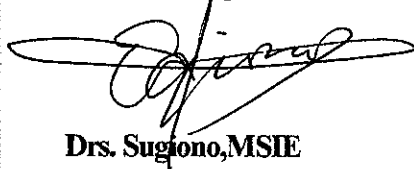
yang dipersiapkan oleh

Pandi Afandi

Telah diajukan didepan Dewan Penguji pada tanggal <sup>14/feb</sup> Januari 2003 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

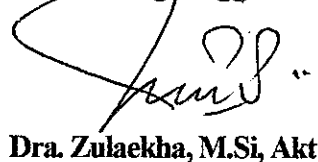
Susunan Tim Penguji

Pembimbing Utama/Ketua



Drs. Sugiono, MSIE

Pembimbing/Anggota

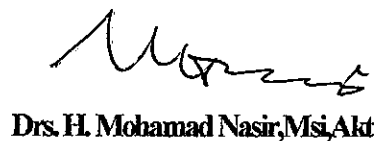


Dra. Zulaekha, M.Si, Akt

Anggota Tim Penguji



Dr. Arifin Sabeni, M.Com, Hons



Drs. H. Mohamad Nasir, Msi, Akt



Drs. M. Kholiq Mahfud, MSi

Semarang, 14 Februari 2003  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Akuntansi  
Ketua Program



Drs. H. Mohamad Nasir, MSi, Akt  
NIP.131 875 458

## **PERSEMBAHAN**

Untuk pencari Ilmu:

**"Janganlah kamu campur adukkan  
antara yang hak dengan yang batil,  
dan janganlah kamu sembunyikan  
yang hak itu, padahal kamu  
mengetahuinya" (Qs, :Al Baqarah, ayat 42)**

Kupersembahkan pula Tesis ini buat:

**Istriku tercinta Sri Yuliasuti,  
Anakku tersayang Ifan dan Bagas,  
Kedua orang tuaku dan adik-adikku  
Lisin, Nur dan Sholikin**

## ABSTRACT

The recent conditions of BPR is highly competitive, the conditions need strategic thoughts of what best strategy should be implemented. There for strategic planning intensity can be served as a critical vehicle to reduce uncertainty an business complexity in order to reach the BPR goals and mission.

The purpose of this study is to examine related factors which influence strategic planning intensity on financial performance. Those factors are comprised of managerial factors environmental factors and organizational factors. The respondents of the present study are 137 BPR managers whom collected from BPR population in central java province which are consist of 368 BPR. According to the model built in this study which is consist of multi indicators variable there by structural equation modeling (SEM) is employed to test the proposed and hypotesises.

The result show that managerial factors, environmental factors and organizational factors positively affect strategic planning intesity and strategic planning intensity subsequently influence financial performance in positive manner. Furthermore, organizational facttors has a direct and positive impact on financial performance. Lastly, this reserch sugges the importance of strategic planning intensity for BPR managers in central java province.

Key words: strategic planning intensity, managerial factors, environmental factors, organizational factors and financial performance.

## ABSTRAKSI

Kondisi BPR yang semakin kompetitif membutuhkan pikiran tentang strategi apa yang akan digunakan. Oleh karena itu intensitas perencanaan strategik diperlukan sebagai alat bantu utama agar mampu mengurangi ketidak pastian dan kompleksitas bisnis guna mencapai tujuan dan misi BPR.

Tujuan utama penelitian ini adalah menguji faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas perencanaan strategik terhadap kinerja finansial, faktor-faktor tersebut meliputi faktor manajerial, faktor lingkungan dan faktor organisasional. Jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 137 manajer bank perkreditan rakyat (BPR) yang diperoleh dari populasi BPR di Jateng sebanyak 368 BPR. Mengingat penelitian ini terdiri dari baerbagai indikator (multidimensi), maka teknik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah dengan Struqtural Equation Modeling (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor manajerial, faktor lingkungan, faktor organisasional berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik dan intensitas perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja finansial, demikian halnya faktor organisasional secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja finansial. Akhirnya penelitian ini menyarankan akan pentingnya perencanaan strategik bagi para manager BPR di Jateng.

Kata-kata kunci : intensitas perencanaan strategik, faktor manajerial, faktor lingkungan, faktor organisasional dan kinerja finansial.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur kita panjatkan kehadiran Illahi Rabbi atas segala bimbingan dan hidayah-Nya pula tesis ini dapat saya selesaikan. Penyusunan tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Pascasarjana pada Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang. Penulis sadar betul bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang peneliti miliki. Atas dukungan berbagai pihak tesis ini dapat diselesaikan, berkenaan dengan hal tersebut ijinlah saya menyampaikan terima kasih yang tulus kepada:

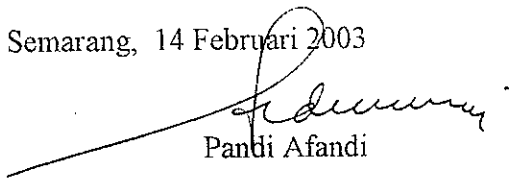
1. Bapak DR. H. M.Chabachib M<sup>Si</sup>. Ak. Selaku dekan fakultas ekonomi Undip dan Bapak Drs, H. Mohamad Nasir, M<sup>Si</sup>, Akt. selaku Ketua Program Studi, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Sains Akuntansi,
2. Bapak Drs. Sugiono, MSIE sebagai Pembimbing Utama dan Ibu Dra. Zulaekha,M<sup>Si</sup>,Akt. Sebagai pembimbing anggota dalam penyelesaian tesis ini yang telah dengan penuh kesabaran membimbing mulai dari konsultasi selama proses persiapan, pelaksanaan penelitian, hingga penyusunan tesis ini.
3. Dewan penguji yang terdiri dari : Dr. Arifin Sabeni,M.Com.Hons,Akt, Drs. H.M. Nasir,M<sup>Si</sup>,Akt , Drs. Kholik Mahfud,M<sup>Si</sup>.
4. Para Staf Admisi Pengelola Program Studi Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro yang sangat mendukung baik dari kelancaran perkuliahan maupun kelancaran penyelesaian penyusunan tesis ini.
5. Teman-teman Program Magister Sains Akuntansi khususnya Angkatan IV teristimewa kelas B atas kerjasama yang baik dan saling memberikan dorongan sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini.
6. Istriku tercinta Sri Yuliasuti,SE yang dengan sabar memberikan dorongan, doa dan semangat untuk menyelesaikan tesis ini serta kedua anakku tersayang Ifan dan Bagas yang senantiasa menjadi spirit hidupku dalam setiap langkah.
7. Bapak ibu serta adik-adikku M Lisin,SE, Nur dan Sholikhin serta keluarga besar Salatiga yang senantiasa mendoakanku di setiap waktu.



8. Bapak dan Ibu Saman, Mas Darto dan mBak Yun, kakak dan adik-adikku semua keluarga besar Pati yang telah dengan tulus memberikan dorongan penyelesaian tesis ini.
9. Ibu Nesti Hapsari,SE, Dik Iin, Bu Ririn W,SE, teman-teman KAP Harjati dan KAP lainnya yang dengan tulus membantu menyebar kuisioner serta membantu kelancaran dalam memperoleh data di Bank Indonesia Wilayah Jateng.
10. Mas Tri BW,SE, Ebes Yusni W,SE,MSi, rekan Darto S,SE,MSi dan teman-teman Tirta Guna Mandiri serta pimpinan dan keluarga besar AKA Semarang lainnya yang turut serta mendukung selesainya penyusunan tesis ini.

Kepada semua pihak dan handai taulan yang namanya tidak dapat saya sebut satu persatu, atas segala kebaikannya semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat, dan hidayah-Nya kepada kita semua. Akhirnya tegur sapa membangun yang sangat saya harapkan.

Semarang, 14 Februari 2003



Pandi Afandi

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman judul.....	i
Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Persembahan .....	iv
Abstract.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran.....	xi
 BAB I. PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
 BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS.....	 8
2.1 . Telaah Pustaka.....	8
2.1.1. Teori Kontinjensi.....	8
2.1.2. Manajemen Strategik.....	8
2.1.3 Intensitas Perencanaan Strategik.....	10
2.1.4. Perencanaan Strategik dan Kinerja Finansial .....	11
2.1.5 Intensitas Perencanaan dan Kinerja.....	12
2.1.6 Intensitas Perencanaan dan Kinerja di Bank.....	13
2.1..7 Faktor-faktor Manajerial.....	14
2 .1.8 Faktror-faktor Lingkungan .....	17
2 .1.9 Faktor-faktor Organisasional .....	21

2.2. Penelitian Sebelumnya.....	22
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26
2.4. Hipotesis .....	26
 BAB III. METODE PENELITIAN .....	28
3.1 Jenis dan Sumber data.....	28
3.2 Populasi dan Penentuan Sampel.....	28
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	29
3.4 Jenis Penelitian.....	30
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	30
3.5.1 Faktor-faktor Manajerial.....	30
3.5.2 Faktor Lingkungan .....	30
3.5.3 Faktor-faktor Organisasional .....	31
3.5.4 Intensitas Perencanaan Strategik .....	32
3.5.5 Kinerja Finansial .....	33
3.6. Teknik Anilisis Data .....	34
 BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	
4.1 Gambaran Umum Responden.....	45
4.2 Statistik Deskriptif .....	47
4.3 Hasil Analisis Data.....	48
4.4 Model Pengukuran .....	51
4.5 Model Struktural.....	62
4.6 Pengujian Asumsi.....	65
4.6.1 Pengujian Ukuran Sampel.....	66
4.6.2. Pengujian Normalitas Data.....	66
4.6.3. Pengjian Outliers .....	66
4.6.4. Pengujian Multicolinearity dan Singularity .....	69
4.7. Pengujian Hipotesis.....	70

BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN .....	74
5.1 Kesimpulan.....	74
5.2 Implikasi.....	75
5.3 Keterbatasan.....	76
Daftar Pustaka	
Lampiran-lampiran	
Curriculum Vitae Penulis	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	24
Tabel 3.1. Evaluasi Kriteria Goodnes-of-Fit .....	40
Tabel 4.1 Profil Responden.....	46
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Penelitian. ....	47
Tabel 4.3 Spesifikasi Model Pengukuran... ..	50
Tabel 4.4 Hasil Analisa Factor Loadings Konstruk-konstruk Eksogen.....	55
Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Construc Reliability dan Variance Extracted Konstruk-konstruk Eksogen.....	57
Tabel 4.6 Hasil Analisis Factor Loadings Konstruk-konstruk Endogen .....	60
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extracted Konstruk-konstruk Endogen.....	61
Tabel 4.8 Evaluasi Goodness of Fit Indices Model Struktural .....	64
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Univariate Outliers .....	68
Tabel 4.10 Paramater Estimasi (Standardized Regression Weight).....	70

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1 MODEL HUBUNGAN ANTARA FAKTOR MANAJERIAL, LINGKUNGAN, ORGANISASI TERHADAP INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK DAN KINERJA FINANSIAL .....	26
GAMBAR 4.1 HUBUNGAN FAKTOR MANAJERIAL, FAKTOR LINGKUNGAN, FAKTOR ORGANISASIONAL DENGAN INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK DAN KINERJA FINANSIAL... ..	50
GAMBAR 4.2 MODEL PENGUKURAN KONSTRUK EKSOGEN.....	53
GAMBAR 4.3 MODEL PENGUKURAN KONSTRUK ENDOGEN.....	59
GAMBAR 4.4 MODEL STRUKTURAL YANG MEMPENGARUHI INTENSITAS PERENCANAAN STRATEGIK DAN KINERJA FINANSIAL ....	63

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : KUSIONER PENELITIAN
- Lampiran 2 : DATA YANG DIOLAH
- Lampiran 3 : PERHITUNGAN RELIABILITY VARIANCE EXTRACTED
- Lampiran 4 : MODEL PENGUKURAN CFA EKSOGEN DAN ENDOGEN
- Lampiran 5 : MODEL STRUKTURAL

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1.Latar Belakang Masalah.

Lembaga keuangan Bank (LKB) memiliki peranan dan fungsi yang sangat strategis terhadap ekonomi sektor riil, didalamnya termasuk bank komersial, bank tabungan, lembaga simpan pinjam dan lembaga kredit yang membentuk kelompok lembaga jasa finansial yang secara bersama-sama disebut lembaga perantara perbankan (*deposity intermediates*) Auerbach (1985). Kesamaan produk / jasa yang ditawarkan oleh lembaga-lembaga tersebut menyatukan mereka dalam pengelompokan industri yang tunduk pada pengaruh yang serupa dan semakin kompetitif.

Kondisi perbankan yang semakin kompetitif tersebut membutuhkan pikiran tentang strategi apa yang terjadi (Schenner 1995). Oleh karena itu manajemen strategik diperlukan sebagai alat bantu utama agar mampu mengurangi ketidakpastian dan kompleksitas bisnis (Suwarsono, 1994) yang meliputi komponen pokok analisis lingkungan bisnis, analisis profil perusahaan, strategi untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan.

Respon terhadap peningkatan kompleksitas dan perubahan pada industri jasa finansial sebagai perwujudan dari manajemen strategik sehingga bank sangat responsif terhadap perencanaan strategik. Kecenderungan ini dipandang sebagai



langkah yang dibuat tidak hanya untuk membantu bank menegosiasikan lingkungan secara lebih efektif, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja finansial mereka (Bettinger, 1986; Bird 1991; Prasad 1984).

Hasil penelitian yang tidak konsisten dari penelitian berkaitan dengan bank tidak benar-benar memecahkan masalah apakah perencanaan strategik mengakibatkan peningkatan pada kinerja finansial bank. Pada suatu studi, misalnya dijumpai bank yang secara formal terikat pada proses perencanaan strategik cenderung memiliki ROI yang lebih rendah dibandingkan bank yang terikat pada proses secara informal (Gup dan Whitehead 1989). Sebaliknya, Clausen (1990) mengaitkan laba Bank dengan profitabilitas kemitmen formal bank terhadap proses perencanaan strategik.

Ketidak konsistenan hasil dikaitkan dengan temuan yang belum pasti dari penelitian yang dihasilkan oleh para peneliti yang terfokus pada penilaian kinerja yang keliru dan tidak mempertimbangkan berapa lama bank terlibat dalam perencanaan strategik formal (cf. Hofer dan Schendel 1978; Fulner dan Rue 1974), dan tekanan lingkungan yang luar biasa serta faktor-faktornya lain yang unik bagi bank (cf. Bird 1991; Hector 1991a; Kallman dan Shapiro 1978). Sementara hasil penelitian Hopkins dan Hopkins (1997), bahwa alasan utama mengapa hasil beragam adalah bahwa para peneliti sebelumnya mengabaikan untuk mempelajari aspek penting dari hubungan antara perencanaan strategik dengan kinerja finansial di Bank. Penelitian terdahulu telah mengabaikan eksploitasi pengaruh intensitas perencanaan strategik pada kinerja finansial.

Dalam hal ini intensitas dalam perencanaan strategik secara langsung mempengaruhi kinerja finansial. Pengaruh langsung ditunjukkan dalam literatur perencanaan strategik berkaitan dengan perencanaan dan kinerja di perusahaan manufakturing (cf Schwenk dan Shradern 1993; Steiner 1979; Thompson dan Strickland 1987), juga dalam literatur berkaitan dengan perencanaan dan kinerja di bank (cf. Hopkins dan Hopkins 1994).

Penelitian Hopkins dan Hopkins (1997) juga mengajukan bahwa intensitas dalam perencanaan strategik bergantung pada faktor-faktor manajerial (misalnya keahlian perencanaan strategik dan keyakinan akan hubungan perencanaan-kinerja), serta organisasional (misalnya ukuran dan kompleksitas struktural). Pengaruh faktor-faktor ini pada intensitas perencanaan strategik telah di bahas dalam beberapa studi (Kaliman dan Shapiro 1978; Unni 1981; Robinson dan Pearce 1983; Robinson dkk (1984); Orpen 1985; Robinson Logan dan Salem 1986; Gable dan Topol 1987; Cragg dan King 1988; Shrader, Mulford, dan Blackburn 1989; Watts dan Ormsby 1990).

Studi yang telah menganalisis hubungan antara perencanaan strategik dengan kinerja finansial di industri perbankan cenderung terfokus pada perbedaan pada kinerja antara bank-bank dengan sistem perencanaan strategik formal dan bank-bank dengan sistem perencanaan strategik informal (cf. Bettinger 1986; Gup dan Whitehead 1983, 1989; Prasad 1984; Whitehead dan Gup 1985; Wood 1980).

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) termasuk unit jasa keuangan yang tersebar di hampir tingkat kecamatan dengan karakteristik usaha yang lebih banyak melayani golongan ekonomi menengah ke bawah. Dalam prakteknya mereka juga dihadapkan

pada lingkungan usaha yang cukup kompetitif yang selain bersaing diantara BPR itu sendiri juga dihadapkan pada usaha jasa keuangan dan perbankan lainnya. Oleh karena itu manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok yakni faktor internal dan faktor eksternal (Suwarsono, 1994). Faktor internal meliputi faktor manajerial dan faktor organisasional sedangkan faktor eksternalnya adalah faktor lingkungan. Faktor inilah yang menjadi pertimbangan utama bagi bagi manajer BPR akan pentingnya perencanaan strategis. Di Jawa Tengah tersebar sebanyak 368 BPR (Direktori BI, 2002), dari jumlah tersebut 57,65 % yang dinyatakan sehat berdasarkan audit BI sedangkan cukup sehat 22,95%, kurang sehat 11,75% serta sisanya sebesar 7,65% tidak sehat. Hal ini menunjukkan akan pentingnya perencanaan strategik yang tepat agar kuantitas maupun persentasi BPR sehat semakin meningkat. Masing-masing tentunya memiliki intensitas perencanaan strategik yang bervariasi antara satu BPR dengan BPR yang lainnya.

Hal tersebut mendorong peneliti tertarik untuk menguji kembali hubungan antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial berikut faktor-faktor yang mempengaruhinya meliputi faktor manajerial, faktor lingkungan dan faktor organisasional sebagaimana implikasi penelitian yang disarankan oleh Hopkins dan Hopkins (1997).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Terdapat perbedaan hasil yang signifikan dalam penelitian terdahulu dimana Hopkins Hopkins (1997) mendapati bahwa semua faktor kecuali faktor lingkungan

berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik serta hasil intensitas perencanaan strategik berpengaruh pula terhadap kinerja finansial termasuk pengaruh langsung faktor organisasional terhadap kinerja finansial. Sedangkan hasil penelitian Sri Rohklinasari (2002) dengan menggunakan variabel yang sama menunjukkan hasil yang berbeda dimana semua faktor berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik dan intensitas perencanaan strategik berpengaruh terhadap kinerja finansial kecuali faktor organisasional yang tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja finansial.

Berdasarkan uraian di atas seperti disarankan oleh Hopkins Hopkins (1997), untuk menguji kembali hubungan antara variabel intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial, faktor managerial, lingkungan, organisasional yang diduga kuat mempengaruhi intensitas perencanaan strategik. Faktor organisasional selain memiliki hubungan terhadap intensitas perencanaan strategik juga diduga kuat memiliki hubungan langsung terhadap kinerja finansial seperti ditunjukkan oleh hubungan dalam *Lisrel model of planning-performance relation in Bank's* (Hopkins dan Hopkins, 1997).

Jenis produk yang ditawarkan oleh BPR di Jawa Tengah relatif sama dengan pangsa pasar yang tidak berbeda sehingga kompetisi antara BPR satu dengan yang lainnya sangat ketat, oleh karena itu intensitas perencanaan strategik menjadi faktor penting yang harus diperhatikan oleh masing-masing manajer di BPR agar tetap eksis dan tumbuh sesuai dengan visi, misi dan target kinerja finansial yang

diharapkan, selanjutnya dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah intensitas perencanaan strategik berpengaruh terhadap kinerja finansial?
2. Apakah faktor manajerial berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik?
3. Apakah faktor lingkungan berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik?
4. Apakah faktor organisasional berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik?
5. Apakah faktor organisasional berpengaruh terhadap kinerja finansial?

### **1.3. Tujuan Penelitian.**

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Menguji pengaruh faktor manajerial, lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategik.
2. Menguji pengaruh faktor organisasional terhadap intensitas perencanaan strategik.
3. Menguji pengaruh faktor organisasional terhadap kinerja finansial.
4. Menguji pengaruh intensitas perencanaan strategik terhadap kinerja finansial.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian adalah:

1. Dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teoritis khususnya berkaitan dengan teori kontingency dan mangement strategik.
2. Mampu memberikan kontribusi praktis khusunya bagi manager bank khususnya dalam perencanaan strategik untuk meningkatkan kinerja finansial di Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Jateng.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Teori Kontinjensi**

Teori kontinjensi mengatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child 1997 dan Kim & Lim 1998). Oleh karena itu manajemen selalu diminta untuk siap menghadapi diskontinuitas dengan memiliki skenario banyak /kontinjensi (Suwarsono, 1994).

Perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungan eksternalnya menunjukkan tingkat kinerja yang lebih baik ketimbang perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Beal 2000, Covin & Slevin 1989). Dengan memahami situasi kontinjensi dari masing-masing organisasi kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan penting akan mempengaruhi strategi ditetapkan.

##### **2.1.2. Manajemen Strategik**

Strategi adalah suatu konsep multidimensional yang mencakup seluruh aktivitas kritis organisasi seperti penciptaan rasa kesatuan, aturan dan tujuan organisasi serta memberi peluang terjadinya perubahan-perubahan penting (Adli,

2001). Lebih lanjut strategi adalah rencana tindakan untuk mencapai tujuan dan sasaran (Hirsch, 1994 dalam Adli 2001).

Sedangkan manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Suwarsono, 1994). Komponen penting proses manajemen strategik menurut Hill dan Jones R (1995) meliputi misi dan tujuan, pilihan strategik (strategic choice), strategi level fungsional, strategi level bisnis, strategi global dan "corporate level strategy" serta strategi implementasi. Strategic choice meliputi analisis internal dan eksternal dalam bentuk SWOT analisis (strengths, weaknesses, opportunities and threts), sedangkan strategi implementasi meliputi strategi *designing control systems* dan *designing organizational systems*.

Selanjutnya perencanaan strategik dapat digambarkan sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi ketat untuk perumusan, penerapan, dan kontrol strategi dan secara formal mendokumentasikan pengharapan organisasional (cf. Higgins dan Vincze 1993; Mintzberg 1994; Pearce dan Robinson 1994).



Bank dalam menjalankan tugasnya terkait dengan proses perencanaan strategik seperti keahlian perencanaan strategik dan keyakinan tentang hubungan perencanaan dengan kinerja (faktor manajerial), kompleksitas dan perubahan lingkungan (faktor lingkungan) ukuran bank dan kompleksitas struktural (faktor organisasional) dengan kinerja finansial bank (Hopkins dan Hopkins 1997).

Seperti ditunjukkan oleh temuan penelitian yang tidak konsisten, studi terdahulu salah menentukan hubungan antara perencanaan strategik dengan kinerja finansial di bank. Salah spesifikasi hubungan ini mungkin dikaitkan dengan kurangnya perhatian studi sebelumnya terhadap hubungan antara faktor-faktor manajerial, lingkungan organisasional ini serta pengaruh potensialnya pada kinerja dan intensitas perencanaan (Hopkins dan Hopkins 1997). Pertimbangan faktor-faktor tersebut sebagai masalah signifikan yang memiliki implikasi untuk penelitian mendatang, demikian pula praktek perencanaan di bank dan lembaga finansial. Seperti halnya BPR, bahwa dalam menjalankan fungsi usahanya tidak lepas dari kemampuan manajer dalam menerjemahkan misi yang telah ditetapkan oleh BPR, sehingga keahlian dan kemampuan manajer dalam menyusun perencanaan strategik akan mempengaruhi keberhasilan BPR mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

### **2.1.3. Intensitas Perencanaan Strategik**

Berkaitan dengan strategi lainnya (cf. Mintzberg 1994; Selznick 1957; Steiner 1979; Thompson dan Strickland 1987) menunjukkan bahwa perencanaan strategik

tidak memiliki nilai dalam dirinya tetapi berharga hanya bila orang yang berkomitmen memberikan energi. Kesimpulan kuat yang dapat ditarik dari karya ini adalah bahwa perencanaan strategik menghasilkan kinerja finansial superior hanya bila manajer terlibat dalam proses dengan beberapa intensitas.

Komponen detail intensitas perencanaan strategik (Amstrong 1982) sebagai variabel endogen dalam penelitian ini meliputi misi, tujuan, analisis lingkungan external dan internal, alternatif strategi, implementasi strategi dan kontrol strategik. Amstrong menggunakan rating keahlian untuk menilai hasil kinerja yang dipertimbangkannya dalam perencanaan strategik, dengan kata lain intensitas diletakkan pada komponen tersebut sebagai faktor penentu utama kinerja perusahaan.

#### **2.1.4. Perencanaan Strategik dan Kinerja Finansial**

Studi sebelumnya tentang perusahaan manufaktur (cf. Anshoff dkk 1971; Eastlack dan MacDonald, 1970; Herold, 1972; Karger dan Malik 1975; Thune dan House, 1970) menunjukkan bahwa hasil perencanaan strategik pada kinerja finansial superior, dinilai dalam term penilaian finansial 'yang diterima secara umum' (misalnya penjualan, *net income*, *ROI*, *RCE*, *ROS*). Studi selanjutnya (Armstrong 1986; Greenley 1986; Mintzberg 1990; Shrader, Taylor dan Dalton 1984) berlawanan dengan pengertian perencanaan strategik-kinerja finansial superior.

Studi baru-baru ini (Miller dan Cardinal 1994; Schwenk dan Shrader 1993) memberikan bukti yang meyakinkan bahwa perencanaan strategik benar-benar menghasilkan kinerja finansial bagus / unggul (*superior*). Fakta bahwa studi ini

menghasilkan faktor-faktor yang berlawanan dengan penelitian sebelumnya (misalnya cacat metodologi, metode statistik yang tidak kuat) memberikan dukungan tambahan untuk kesimpulan mereka.

Salah satu penelitian perencanaan strategik memunculkan masalah apakah lamanya waktu suatu perusahaan terlibat dalam proses perencanaan strategik memiliki pengaruh pada kinerja. Dalam studi Fulmer dan Rue (1974) misalnya, para peneliti membandingkan kinerja finansial perusahaan di industri jasa selama periode tiga tahun. Namun, 50% perusahaan yang diteliti menunjukkan bahwa mereka telah menerapkan sistem perencanaan strategik hanya 2 tahun sebelum penelitian.

Karena tidak ada hubungan positif dijumpai antara perencanaan strategik dan kinerja finansial dalam sampel perusahaan jasa, para peneliti menyimpulkan bahwa perusahaan belum memperoleh keuntungan dari upaya perencanaan strategiknya. Dalam studi mereka tentang industri perbankan, Gup dan Whitehead (1989) menguji pengertian bahwa perencanaan strategik hanya terbayar setelah periode waktu tertentu. Mereka mendapati tidak ada hubungan yang secara statistik signifikan antara lamanya waktu bank terlibat dalam proses perencanaan strategik dengan kinerja finansialnya.

#### **2.1.5. Intensitas Perencanaan dan Kinerja**

Penelitian baru-baru ini (Miller dan Cardinal, 1994) melihat ke depan dan menguji pengertian dengan hasil afirmatif, bahwa jumlah perencanaan strategik yang dilakukan perusahaan secara positif mempengaruhi kinerja finansial. Untuk tujuan

studi saat ini, intensitas perencanaan strategik didefinisikan sebagai penekanan relatif pada tiap komponen proses perencanaan strategik.

Ada kesepakatan umum antara para peneliti perencanaan strategik (misalnya Armstrong 1982) dan para ahli teori (Haxx dan Majluf 1991; Higgins dan Vincze, 1993; Pearce dan Robinson, 1994) bahwa proses perencanaan strategik terdiri dari tiga komponen utama (1) Perumusan, yang termasuk pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan eksternal dan internal, dan mengevaluasi serta memilih strategi alternatif, (2) Implementasi, dan (3) Kontrol. Fokus utama aktifitas perencanaan strategi dalam organisasi ada pada komponen tersebut. Dinyatakan bahwa hasil positif dari perencanaan strategi disadari berkali-kali dibandingkan ketika manajer menempatkan tekanan yang relatif sama pada setiap komponen proses perencanaan strategi (Dimma 1985).

Hasil studi yang dilakukan oleh Hopkins (1997) menunjukkan bahwa kinerja finansial cenderung lebih tinggi di perusahaan dimana hanya ada perbedaan kecil antara jumlah intensitas yang diletakkan pada bermacam komponen perencanaan yang memiliki andil bagi upaya perencanaan strategik total.

#### **2.1.6. Intensitas Perencanaan Dan Kinerja Di Bank**

Berkaitan dengan perusahaan di industri perbankan, banyak perusahaan telah berdiversifikasi dalam pasar baru akhir-akhir ini. Hal ini mengakibatkan kenaikan tekanan bagi bank untuk menawarkan jasa yang lebih baik dan baru bagi konsumennya, yang menuntut mereka untuk lebih fokus pada peran pasar juga

kebijakan finansialnya. Selain itu, para manajer Bank lebih terfokus secara intensif pada lingkungan internal dan eksternal bank, penempatan tekanan lebih besar pada penentuan arah (penekanan misi dan visi), dan pengevaluasian alternatif strategi secara hati-hati (Hector, 1991). Aktivitas ini berkaitan secara tepat dengan komponen proses perencanaan strategik (perumusan, implementasi dan strategi pengontrolan).

Fakta bahwa manajer bank menjadi secara intensif terlibat dalam aktivitas ini menyiratkan bahwa mereka tahu (baik secara sadar maupun tidak sadar) hubungan antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial yang ditingkatkan. Bahkan studi baru-baru ini menguji hubungan ini dan mendapati bahwa bank yang merencanakan intensitas lebih besar, tanpa memandang apakah proses perencanaan strategik bersifat formal atau informal, mengalahkan bank-bank yang merencanakan lebih sedikit intensitas (Hopkins dan Hopkins 1994).

#### **2.1.7. Faktor Faktor Manajerial**

Ada beberapa faktor penentu manajerial dari intensitas perencanaan strategik, apakah proses tersebut formal atau informal bergantung pada faktor-faktor manajerial tertentu. Faktor penentu utamanya meliputi keahlian perencanaan strategik dan keyakinan tentang hubungan perencanaan kinerja.

##### ***Keahlian Perencanaan Strategik***

Dalam studi evolusi perencanaan strategik di perusahaan besar, Henry (1980) menyatakan bahwa meskipun keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategik dilakukan guna memastikan bahwa proses dilaksanakan secara menyeluruh, sangat

sedikit atau tidak ada perhatian ditujukan pada apakah manajemen memiliki atau tidak memiliki keahlian untuk secara efektif melaksanakan proses tersebut.

Steiner (1979) mencatat bahwa kinerja finansial superior di perusahaan bukan merupakan hasil langsung perencanaan strategik, tetapi produk dari cakupan keseluruhan kemampuan manajerial di sebuah perusahaan. Kemampuan ini termasuk pengetahuan dan keahlian untuk secara berhasil terikat pada proses perencanaan strategik. Kompetensi dalam perencanaan strategik mungkin menentukan sejauh mana perusahaan terlibat dalam proses perencanaan strategik (Higgins dan Vincze 1993). Steiner (1979) menyatakan bahwa perusahaan tidak terikat pada perencanaan strategik karena manajernya tidak tahu apa yang menjadikan proses berjalan.

Secara umum, studi ini menyiratkan bahwa alasan perencanaan strategik tidak dilaksanakan dengan banyak intensitas di beberapa perusahaan adalah karena para manajer di perusahaan tersebut tidak memahami secara mendalam atau memiliki sedikit pengalaman dalam metode perencanaan strategik. Pandangan semacam ini didukung oleh beberapa studi (cf. Ringbakk 1971; Steiner 1969; Taylor 1975) yang sepakat bahwa dalam perusahaan dimana manajer tidak mengetahui atau terampil dalam tiap langkah proses perencanaan strategik, proses itu tidak akan terikat dengan banyak intensitas.

Austin (1990) menyadari bahwa keahlian manajer di beberapa bank untuk terikat pada proses perencanaan strategik mungkin tidak setinggi manajer lainnya. Peneliti berpendapat dalam studi ini bahwa dimana keahlian perencanaan strategik

manajerial tinggi, manajer bank akan terikat dalam proses perencanaan strategik dengan cukup intensitas untuk mempengaruhi jalur bawah.

### ***Keyakinan Perencanaan***

Eastlack dan McDonald (1970) mendapati bahwa kinerja lebih baik di perusahaan dimana manajer sangat terlibat dalam proses perencanaan strategik. Meskipun temuan ini tidak membuktikan bahwa perencanaan strategik menghasilkan kinerja finansial superior, temuan mengindikasikan bahwa manajer yakin perencanaan strategik menghasilkan cukup keuntungan dalam perusahaan mereka untuk mencurahkan sejumlah waktu mereka terlibat dalam proses dengan intensitas yang lebih besar.

Hubungan antara kepentingan yang dirasakan dari perencanaan strategik dan kinerja finansial merupakan fokus beberapa studi (cf. Burt 1978; Guynem 1969; Leontiades dan Tezel 1980). Meskipun hasil beragam, temuan studi ini secara umum menunjukkan bahwa semakin besar kepentingan yang dirasakan dari proses perencanaan strategik, semakin besar kepuasan manajemen dengan kinerja finansial perusahaan.

Hasil ini menyiratkan bahwa keyakinan manajemen yang lebih kuat tentang perencanaan strategik menghasilkan kinerja finansial yang lebih baik, semakin besar kemungkinannya bahwa proses perencanaan strategik akan terikat dengan intensitas yang lebih tinggi. Dalam evaluasinya *the Bank-America Corporation*, Clausen (1990) menyatakan bahwa pencarian manajemen untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder* memperbaharui komitmennya terhadap proses perencanaan strategik. Implikasinya

disini adalah bahwa komitmen yang diperbaharui dipengaruhi oleh keyakinan manajemen bahwa hubungan positif ada antara keterlibatan yang lebih besar dalam proses perencanaan strategik (atau intensitas perencanaan strategik yang lebih tinggi).

### ***Pengalaman***

Pekerjaan yang dilakukan secara berulang cenderung meningkatkan keahlian individu tersebut dalam melakukan pekerjaan yang sama. Hillery dan Wexley (1974) dalam studi tentang penilaian kinerja menemukan bahwa pengalaman meningkatkan kerja dan kepuasan kerja. Goodson McGree dan Seers (1992) menguji umpan balik dan tampilan kinerja pada berbagai tingkatan manajer, yang memprediksi bahwa informasi tambahan dan informasi yang telah dimiliki akan mengurangi ketidakpastian akan hasil kinerja mereka.

Selanjutnya ditemukan bahwa level manajer yang tidak berpengalaman ditemukan adanya hubungan yang kuat antara umpan balik dan hasil umpan balik itu jika dibandingkan dengan manajer yang berpengalaman. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa pengalaman yang diperoleh individu dalam melaksanakan kegiatan manajerial termasuk kemampuan mereka dalam menyusun perencanaan strategik, sehingga semakin dipercaya oleh organisasi untuk semakin intens dalam perencanaan strategik.

### **2.1.8. Faktor Lingkungan**

Hubungan antar kondisi lingkungan dan strategi telah dibahas dalam sejumlah studi (cf. Andrew 1980; Balu dan Schonherr 1971; Burn dan Stalker 1961). Studi ini



dan studi lainnya (Amstrong 1982; Pearce, Freeman dan Robinson 1987; Pearce Robinson dan Robinson 1987), menyatakan bahwa kondisi lingkungan memiliki pengaruh pada tindakan organisasional, termasuk sejauhmana organisasi terlibat dalam pembuatan strategi. Hal ini menunjukkan bahwa kompleksitas lingkungan dan perubahan mewakili kondisi itu dan mungkin menjadi faktor penentu terkuat dari perencanaan strategik.

### ***Kompleksitas Perubahan***

Kompleksitas lingkungan mengacu pada heterogenitas dan konsentrasi elemen dalam lingkungan eksternal perusahaan (Keats dan Hitt 1988). Makna yang tersirat dalam hal tersebut adalah bahwa perusahaan harus mempertimbangkan jumlah, keragaman dan distribusi elemen di lingkungan mereka ketika membuat perumusan strategi (Aldrich 1979; Dess dan Beard 1984). Selain itu dikatakan bahwa persepsi kompleksitas lingkungan manajer memiliki hubungan terkuat dengan tingkat keterlibatan mereka dalam proses perencanaan strategik, karena persepsi itulah ahli strategik bertindak (Bourgeois 1980; Miller dan Friesen 1984).

Berkaitan namun tidak berbeda dari kompleksitas lingkungan adalah perubahan lingkungan, yang mengacu pada variasi dalam elemen yang membentuk lingkungan eksternal perusahaan (Boeker 1989, Miller 1988). Model kontrol eksternal Romanelli dan Tushman (1986) menunjukkan bahwa pergeseran pada elemen ini sepanjang waktu sangat mempengaruhi perubahan organisasional, termasuk sikap yang diambil terhadap perencanaan strategik. Karya Ansoff (1991) serta Miller dan Friesen (1983) menunjukkan bahwa hubungan antara perubahan

lingkungan dengan intensitas perencanaan strtegik kuat. Maksudnya adalah bahwa perusahaan yang menghadapi perubahan lingkungan cepat harus bergantung pada sejumlah besar perencanaan strategik untuk mengikuti perubahan, kondisi yang tidak terduga.

Bird (1991) menyatakan bahwa kompleksitas dan perubahan di lingkungan Bank  *mungkin* mempengaruhi intensitas dalam melaksanakan proses perencanaan strategik. Bird mengatakan bahwa pengangkatan jumlah Bank yang menerapkan sistem perencanaan strategik menunjukkan bagaimana lingkungan kompleks yang berubah dengan cepat mendorong perencanaan strategik yang lebih intensif.

Pendapat itu juga didukung oleh beberapa studi perusahaan non Perbankan, misalnya penelitian yang dilakukan oleh cendekiawan seperti Keats dan Hitt (1988), Romanelli dan Tushman (1986) dan Dessy dan Beard (1984) menyatakan bahwa tingkat keterlibatan perusahaan dalam perencanaan strategik mungkin secara langsung dan tidak langsung menjadi fungsi tingkat kompleksitas dan perubahan dalam lingkungan yang kompetitif. Disebutkan pula bahwa bila lingkungan dicirikan dengan kompleksitas dan perubahan yang rendah, maka hanya ada tekanan kompetisi yang lemah pada perusahaan, tidak ada insentif untuk menjadi sangat terlibat dalam proses perencanaan strategik (Steiner 1979).

### ***Pengaruh Interaktif Lingkungan***

Secara logika , seseorang mungkin berharap tingkat perencanaan strategik yang tinggi ada di Bank dimana lingkungan tempat Bank beroperasi dirasakan sangat kompleks dan beragam, dan tempat dimana keyakinan bahwa perencanaan strategik

menghasilkan kinerja finansial superior. Disamping logika itu literatur berkaitan dengan strategi menyatakan bahwa hubungan antara faktor-faktor ini mungkin tidak positif.

Mintzberg (1973) menyatakan bahwa persepsi lingkungan yang kompleks dan berubah dengan cepat mungkin mengakibatkan penurunan pada tingkat keahlian di Bank untuk melakukan perencanaan strategik dengan tepat. Pandangan semacam ini mungkin juga mempengaruhi keyakinan manajemen Bank tentang hubungan perencanaan dan kinerja.

Penelitian (Chapman dan Schenk 1991; Huff dan Schwenk 1990; Salanick dan Meindl 1984) menyatakan bahwa eksekutif cenderung mengkaitkan kinerja finansial yang buruk dengan faktor-faktor seperti kompleksitas dan perubahan lingkungan, yang cenderung secara negatif mempengaruhi keyakinan mereka tentang apakah perencanaan strategik sebenarnya mempengaruhi kinerja finansial di bawah lingkungan yang kompleks dan berubah cepat.

### ***Daya dukung Lingkungan (hostility)***

Daya dukung lingkungan mengacu pada jumlah sumber daya yang disediakan oleh lingkungan dalam mendukung pertumbuhan organisasi (Dess & Origer 1987). Organisasi apapun senantiasa mencari lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan stabilitas, dimana pertumbuhan dan stabilitas memungkinkan organisasi menciptakan sumber daya yang berlebih (Luo, 1999). Sumber daya berlebih dapat dijadikan penyangga sehingga memungkinkan organisasi mengatasi berbagai tuntutan yang muncul serta mendukung perilaku strategik yang kreatif (Clark et al, 1994). Daya

dukung lingkungan yang suportif memberikan kesempatan bagi manajer untuk berfikir lebih kreatif. Dari sini diproksi bahwa daya dukung lingkungan dapat berpengaruh terhadap kreatifitas manajer dalam menyusun perencanaan strategik.

### **2.1.9. Faktor -Faktor Organisasional**

Dalam studi faktor perusahaan non-finansial, Colon (1982) mendapati bahwa kompleksitas struktural (disebabkan oleh peningkatan diversifikasi) dan ukuran adalah factor penentu utama cara organisasi terlibat dalam perencanaan strategik. Lenz (1981) juga menyatakan bahwa kompleksitas struktural dapat mempengaruhi adaptasi strategik yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor organisasional juga diajukan untuk menjadi faktor penentu sejauh mana Bank terlibat dalam proses perencanaan strategis (Hopkins dan Hopkins 1997).

#### ***Kompleksitas struktural***

Dalam studi industri perbankan misalnya didapati bahwa karena bank memperluas ke pasar regional dan dalam jalur usaha yang berbeda, mereka tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas struktural (Gup dan Whitehead 1989; Wood 1980), studi ini menyimpulkan kesulitan yang terlibat dalam pengaturan kompleksitas dan ukuran yang meningkat menuntut manajer bank untuk menjadi lebih terlibat dalam perencanaan untuk keberhasilan operasi.

#### ***Ukuran Bank***

Selain kompleksitas struktural menjadi faktor penentu yang diajukan dari intensitas perencanaan strategik, ukuran perusahaan juga dikatakan memiliki

pengaruh langsung pada kinerja finansial di organisasi, melalui penghematan skala dan kekuatan pasar (Shepherd 1975; Winn 1977). Skala ukuran bank yang dimaksud dalam penelitian ini diproksi dengan menggunakan besarnya assets yang dimiliki oleh masing-masing bank.

### ***Sentralisasi organisasi***

Struktur dalam organisasi sebagai faktor organisasional adalah merupakan struktur hierarki sentralisasi atau desentralisasi, yang menunjukkan tingkat wewenang pembuatan keputusan para individu dalam suatu organisasi (Gordon dan Narayan, 1984). Sentralisasi kewenangan sangat mempengaruhi penyusunan perencanaan, pengambilan resiko dan konsensus untuk mengembangkan kreativitas (Miller 1987). Struktur yang sentralistik cenderung membatasi kreativitas manajer dalam mengembangkan penyusunan strategi perusahaan, sebaliknya kewenangan yang terdesentralisasi memberikan tingkat kebebasan manajer untuk lebih kreatif dan intensif dalam penyusunan perencanaan strategik sehingga dengan melihat skala kecenderungan dapat diketahui apakah organisasi tersebut berada pada struktur yang sentralistik atau disentralistik.

## **2.2. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian terdahulu telah menguji hubungan perencanaan strategik dan kinerja finansial. Miller dan Cardinal (1994) menguji hubungan jumlah intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial. Hasilnya jumlah perencanaan stretegik yang dilakukan perusahaan secara positif mempengaruhi kinerja finansial.

Clapham dan Schwenk (1991) menggunakan variabel faktor lingkungan dan intensitas perencanaan strategik. hasilnya menunjukkan bahwa faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.

Penelitian selanjutnya Ansoff (1991) lebih lanjut menemukan bahwa terdapat hubungan antara perubahan lingkungan dengan intensitas perencanaan strategik. Logikanya perusahaan yang menghadapi perubahan lingkungan yang cepat harus bergantung pada sejumlah besar perencanaan strategik untuk mengikuti perubahan kondisi yang terduga.

Hopkins dan Hopkins (1994) menguji determinan intensitas perencanaan strategik (yang terdiri dari keyakinan akan perencanaan strategik menghasilkan kinerja finansial yang unggul, keahlian perencanaan strategik dan kompleksitas lingkungan) dengan intensitas perencanaan strategik. Hasilnya terdapat hubungan yang signifikan antara intensitas perencanaan strategik dengan determinan intensitas perencanaan strategik.

Selanjutnya Hopkins dan Hopkins (1997) juga meneliti hubungan faktor manajerial, lingkungan, organisasional dan intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial dengan responden CEO dari sampel 112 bank di Colorado. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial. Kecuali faktor lingkungan, faktor manajerial dan faktor organisasional terdapat hubungan positif yang signifikan dengan intensitas perencanaan strategik.

Sri Rokhlinasari (2002), dengan menggunakan variabel yang sama dengan Hopkins dan Hopkins (1997) tersebut di atas pada BPR Jabar. Hasilnya bahwa intensitas perencanaan strategik secara signifikan berpengaruh pada kinerja finansial, namun faktor organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja finansial. Faktor manajerial, lingkungan dan organisasional berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik.

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu Tentang Hubungan**  
**Perencanaan Strategik Dan Kinerja Finansial**

Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
Ansoff 1991	Perubahan lingkungan, intensitas perencanaan strategik	Terdapat hubungan antara perubahan lingkungan dengan intensitas perencanaan strategik
Clapham dan Schwenk 1991	Faktor lingkungan, intensitas perencanaan strategik	Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik
Miller dan Cardinal, 1994	Intensitas perencanaan strategik, kinerja finansial	Jumlah perencanaan strategik yang dilakukan perusahaan secara positif mempengaruhi kinerja finansial
Hopkins dan Hopkins 1994	Ditentukan intensitas perencanaan strategik dan intensitas perencanaan strategik	Terdapat hubungan yang signifikan antara determinan intensitas perencanaan strategik dengan intensitas perencanaan strategik
Hopkins dan Hopkins 1997	Faktor manajerial, lingkungan, organisasional, intensitas perencanaan strategik dan kinerja finansial	Terdapat hubungan antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial kecuali faktor lingkungan, organisasional terdapat hubungan langsung positif antara faktor manajerial dengan intensitas perencanaan strategik
Sri Rokhlinasari 2002	Faktor manajerial, lingkungan, organisasional, intensitas perencanaan strategik dan kinerja finansial	Faktor manajerial, organisasional dan lingkungan berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik. Intensitas perencanaan strategik secara signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja finansial, namun faktor organisasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja finansial

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, dilakukan penelitian kembali (replikasi) dengan menggunakan variabel yang digunakan oleh Hopkins dan Hopkins (1997). Alasannya secara empiris hubungan intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial masih terbatas dan berbeda antara satu dengan yang lainnya, sekaligus menindaklanjuti penelitian Sri Rokhlinasari (2002) dengan obyek BPR yang berbeda (BPR di Jateng) yang peneliti yakini bahwa masing-masing memiliki karakteristik manajerial, lingkungan dan organisasional berbeda. Adapun alat analisisnya sama seperti alat analisis yang dipakai oleh Hopkins dan Hopkins (1997).

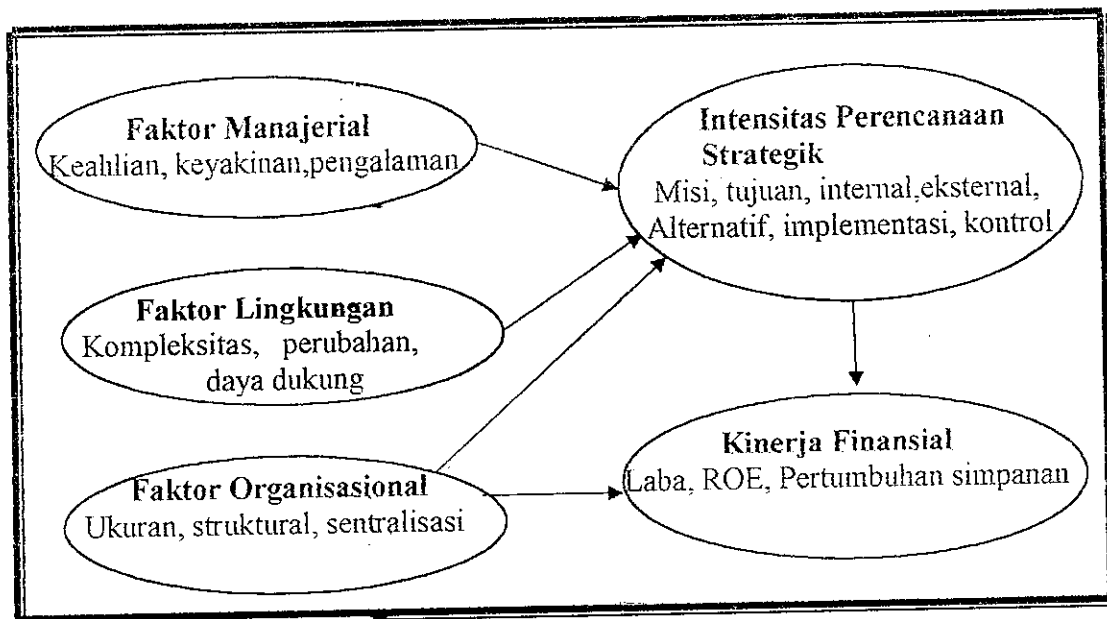
### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Sesuai dengan hasil penelaahan terhadap penelitian sebelumnya dapat pula disusun kerangka pemikiran teoritis disajikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 2.1

**Model Hubungan Antara Faktor Manajerial, Lingkungan, Organisasi Terhadap Intensitas Perencanaan Strategik dan Kinerja Finansial**



## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan penelaahan atas hasil penelitian terdahulu dapat disusun hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

- H1: Intensitas perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja finansial BPR.
- H2: Faktor manajerial berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.
- H3: Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.

H4 : Faktor organisasional berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.

H5: Faktor organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja finansial.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **3.1 . Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data primer, khususnya data yang berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti, selain itu terdapat data sekunder khususnya berkaitan dengan variabel kinerja keuangan.

Penelitian ini seperti penelitian lainnya yaitu menguji hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan strategik dengan kinerja finansial yang ada pada industri perbankan dengan obyek utama BPR di wilayah Jawa Tengah. Populasi BPR di Jawa Tengah dari Bank Indonesia sebanyak 368 BPR yang diperoleh dari Direktori Bank Indonesia (2002).

##### **3.2. Populasi dan Penentuan Sampel**

Populasi penelitian ini sebanyak 368 BPR (Bank Perkreditan Rakyat) yang berlokasi di Jawa Tengah. Alasan penggunaan BPR sebagai sampel karena memiliki karakter usaha yang sama dengan lembaga keuangan lainnya khususnya industri perbankan. Mengingat kompetisi antar bank (BPR) sangat ketat, maka manajer bank BPR sebagai pengelola memerlukan perencanaan strategis sebagai kebutuhan utama untuk meningkatkan kinerja finansial. Hair dkk(1996) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk pemodelan SEM adalah 100-200 dan disarankan pula bahwa ukuran sampel sebanyak 5 kali observasi untuk setiap estimate paramater.

Dalam penelitian terdapat 19 indikator, peneliti merujuk pada ukuran sampel tersebut di atas maka diharapkan akan diperoleh sampel penelitian 100-200 ( $n=100-200$ ).

Persyaratan ukuran sampel tersebut digunakan untuk memenuhi persyaratan dalam teknik dan analisis pengolahan data dengan menggunakan *struktural equation model (SEM)* yang merupakan kombinasi dari multiple regression dengan faktor analisis. SEM memiliki kemampuan menganalisis hubungan yang rumit secara simultan dan tetap efisien.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan kontak person, mengirimkan kuisioner melalui pos ataupun secara langsung di antar ke alamat seluruh BPR sesuai dengan BPR di Jateng yang terdaftar di Bank Indonesia. Agar respon yang diharapkan terhadap jumlah kuisioner yang dikirim dapat memenuhi syarat dari jumlah indikator analisis yang diperlukan maka dalam jangka waktu tertentu setelah kuisioner disebar maka peneliti akan menanyakan dan menjemput langsung pengembalian kuisioner tersebut.

Obyek pengiriman kuesioner berdasarkan jumlah manajer BPR yang ada di BPR tersebut dengan jumlah data yang diperlukan dalam penelitian ini semakin banyak tentunya semakin baik dan diharapkan dapat lebih mampu untuk mengeneralisasi hasil penelitian.

### 3.4. Jenis Penelitian

Berdasarkan karakteristik masalahnya penelitian ini adalah penelitian korelasional (*Correlational Research*). Tipe penelitian ini menekankan pada penentuan tingkat hubungan yang dapat digunakan untuk melakukan prediksi. Jika tingkat hubungan antar variabel relatif tinggi, kemungkinan sifat hubungannya merupakan hubungan sebab akibat (*causal-effect*).

### 3.5. Definisi Operasional Variabel.

#### 3.5.1. Faktor-Faktor Managerial

Skala yang dikembangkan oleh Miller (1987) bertindak sebagai model dimana peneliti mengambil tiga variabel, keyakinan tentang hubungan perencanaan kinerja dan keahlian perencanaan strategis, dan pengalaman manajerial yang digunakan untuk menilai variabel potensial faktor-faktor manajerial. Skala ini berkisar dari point 1 (sangat tidak penting) sampai 10 (sangat penting) untuk indikator keyakinan dan point 1 (sangat rendah) sampai dengan point 10 (sangat tinggi) untuk indikator tingkat keahlian, serta point 1 (Sangat tidak berpengalaman) dan point 10 (sangat berpengalaman).

#### 3.5.2. Faktor Lingkungan

Variabel potensial dinilai dengan variabel kompleksitas lingkungan yang dirasakan dalam perubahan lingkungan. Variabel faktor lingkungan dinilai dengan tiga indikator pertanyaan tentang kompleksitas lingkungan yang dirasakan, perubahan lingkungan dan daya dukung lingkungan. Lingkungan yang kompleks digambarkan

pada manajer sebagai suatu yang dikarakteristikkan oleh kecepatan perubahan dan memuat sejumlah besar faktor yang dipertimbangkan selama proses perencanaan strategik. Skala yang digunakan untuk mengukur kompleksitas adalah skala 10 point dari point 1 (sangat sederhana) sampai dengan 10 (sangat kompleks). Perubahan lingkungan dinilai dengan point 1 (sangat lambat) dan point 10 (sangat cepat). Sedangkan untuk daya dukung lingkungan point 1(sangat tidak mendukung) dan point 10 (sangat mendukung).

### **3.5.3. Faktor-Faktor Organisasional**

Ukuran bank dan kompleksitas struktur bank adalah dua variabel yang diamati yang digunakan untuk menilai variabel potensial faktor-faktor organisasional. Ukuran bank dinilai sebagai aset bank berdasarkan persepsi manajer dengan skala pengukuran point 1 (aset sangat kecil) dan point 10 (aset sangat besar).

Kompleksitas struktur bank ditentukan dengan sejauh mana bank dalam sampel peneliti melibatkan dirinya dalam jalur usaha selain perbankan (misalnya, leasing, asuransi, kartu kredit), dengan menggunakan point 1 (sangat sederhana) dan point 10 (sangat kompleks). Untuk sentralisasi kewenangan dalam struktur organisasi mengadopsi penelitian Gul et. al (1995) yang menentukan struktur sentralistik berskala rendah dan desentralisasi berskala tinggi, dalam penelitian ini struktur kewenangan tersebut menggunakan point 1 (sangat sentralistik) dan point 10 (sangat desentralistik).

#### **3.5.4. Intensitas Perencanaan Strategik**

Penilaian yang peneliti gunakan untuk intensitas perencanaan strategik didasarkan pada tujuan Armstrong (1982) terhadap 12 studi perencanaan strategik. Tinjauannya termasuk penelaahan komponen yang detail yang membentuk proses perencanaan strategik. Komponen tersebut termasuk misi, tujuan dan analisi lingkungan eksternal dan internal, alternatif strategi, implementasi strategi, dan kontrol strategik. Untuk mengukur intensitas perencanaan strategik digunakan skala 1 (sangat rendah) sampai 10 (sangat tinggi), sehingga diketahui seberapa tinggi tingkat penekanan yang diberikan pada masing-masing komponen setrategik tersebut. Dengan kata lain, intensitas yang diletakkan pada komponen ini adalah faktor penentu utama kinerja perusahaan.

### 3.5.5. Kinerja Finansial

Tiga penilaian digunakan untuk variabel potensial kinerja finansial. **Pertama**, laba (atau *net income*) digunakan karena keekstensifan penggunaannya dalam studi terdahulu (cf Ansoff dk 1971; Eastlack dan McDonald 1970; Herold, 1972; Karger dan Malik 1975; Thune dan House 1970) yang menelaah hubungan perencanaan strategik – kinerja finansial. Maka, *net income* dianggap oleh penulis studi saat ini sebagai tolok ukur umum kinerja finansial bank.

**Tolok ukur kedua** adalah laba pada ekuitas (ROE), dihitung sebagai net income dibagi dengan ekuitas pemegang saham. Pemilihan tolok ukur ini didasarkan pada pernyataan Earle dan Medelson (1991). Artikel berkaitan dengan bank lainnya (Bird 1991; Hector 1991, ) menyatakan bahwa ROE adalah tolok ukur yang lebih dipilih dari kinerja finansial bank. Channon (1978) juga mendukung penggunaan ROE sebagai penilaian kinerja yang memadai untuk organisasi jasa, dimana bank menjadi salah satunya (Heskett 1986).

Pertumbuhan simpanan (Gup dan Whitehead 1989; Lenzer dan Mao 1995) adalah **tolok ukur ketiga** kinerja finansial yang peneliti gunakan. Pertumbuhan simpanan dalam penelitian ini diukur dari besar perubahan persentase simpanan nasabah di masing-masing BPR dari tahun 1999 sampai tahun 2001. Ketiga tolok ukur tersebut digunakan oleh Hopkins dan Hopkins (1997). Tolak ukur tersebut dalam penelitian dinilai sebagai logaritma netral.



Laba dan ROE menjadi indikator utama dalam kinerja finansial bank, mengingat BPR termasuk lembaga keuangan komersial maka laba dan ROE menjadi faktor penting yang menentukan kinerja finansial BPR. Salah satu kegiatan utama BPR adalah menghimpun dana masyarakat sehingga keberhasilan dan kemampuan BPR dalam menghimpun dana nasabah menjadi salah satu tolak ukur dalam kinerja finansial BPR. Tolak ukur tersebut secara teoritis sesuai dengan tolak ukur kinerja finansial seperti dikemukakan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) dan secara praktis sesuai dengan kondisi BPR di lapangan seperti kriteria yang digunakan oleh Bank Indonesia dalam melakukan audit terhadap BPR oleh karena itu laba, ROE dan pertumbuhan simpanan menjadi tolak ukur utama dalam kinerja finansial sehingga memiliki alasan yang kuat untuk menggunakan tolak ukur tersebut sebagai indikator kinerja finansial di BPR.

### 3.6. Teknik Analisa Data

Analisa statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemodelan persamaan struktural (structural equation modelling/ SEM). SEM adalah teknik multivariates yang mengkomobinasikan aspek-aspek *multiple regression* (menguji hubungan saling ketergantungan) dan *factor analysis* (menunjukkan konsep-konsep tak terukur- faktor dengan banyak variabel) untuk mengestimasi hubungan saling ketergantungan secara simultan) Hair dkk (1998). SEM menganalisis struktur kovarian yang terdiri dua bagian, yakni model pengukuran (measurement model) dan

model persamaan struktural (*struktural model*) (Cooper&Emorey, 1995 dan Hair, dkk, 1998).

Measurement model adalah submodel dalam SEM yang menetapkan indikator untuk setiap konstruk dan menilai realibilitas setiap konstruk untuk mengestimasi hubungan kausal (Hair dkk, 1998). Model Pengukuran menunjukkan kemampuan menggambarkan konsep yang tidak terobservasi dalam hubungan tersebut serta memaparkan error pengukuran dalam proses estimasi. Model pengukuran digunakan untuk menghubungkan model terukur, tercatat dan terobservasi pada variabel laten (konstruk) karena konstruk yang dihipotesis tidak dapat diukur secara langsung (Cooper & Emory, 1995).

Model pengukuran serupa dengan bentuk analisis faktor ,perbedaan utamanya terletak pada *degree of control* dari peneliti (Hair dkk, 1998). Dalam analisis faktor peneliti hanya mempunyai wewenang menetapkan jumlah faktor tetapi semua variabel mempunyai *loading* untuk setiap faktor , sedang dalam model pengukuran peneliti menentukan variabel mana yang merupakan indikator setiap konstruk dengan variabel yang tidak mempunyai loading selain dari konstruk yang ditetapkan.

Struktur model adalah estimasi berbagai hubungan ketergantungan (*dependence relationship*) yang saling terkait. Model persamaan struktural menunjukkan hubungan kausal diantara variabel laten (konstruk) yang dihipotesis. Model tersebut acapkali dibuat dalam bentuk diagram jalur (*path analysis*) (Cooper & Emory, 1995) (Hair dkk, 1998). Analisis jalur adalah suatu metode grafik dalam mengkaji pengaruh-pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen

terhadap sesama variabel independen dan variabel dependen yang telah dihipotesis (Kerlinger, 1986).

Menurut Hair dkk (1998) dalam *structural equation modeling* (SEM) diperlukan beberapa ukuran fit guna menilai apakah model yang diprediksi sesuai dengan model yang ada dalam populasi. *Absolute fit measure* diperlukan guna menentukan derajat dimana model keseluruhan (structural & measurement models) memprediksi matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi. Ukuran paling fundamental dari fit keseluruhan adalah *likelihood ratio chi-square ( $X^2$ ) statistic* suatu ukuran yang didasarkan secara statistik pada goodness of fit yang tersaji dalam SEM.

SEM dikenal juga dengan beberapa nama lain seperti *covarian structure analysis*, *latent variabel analysis* atau *confirmatory factor analysis*. Terdapat tujuh langkah dalam pemodelan yang menggunakan pendekatan SEM. Ketujuh langkah tersebut akan diuraikan sebagai berikut ini.

### 1). Langkah Pertama : Mengembangkan Model yang Berbasis Teori

SEM adalah *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas yang berdasarkan teori yang sudah ada. Karena itu kajian teoritis atas pengembangan sebuah model menjadi dasar untuk langkah-langkah selanjutnya. Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjadi pijakan penelitian ini serta telaah pustaka selanjutnya dikembangkan kerangka pemikiran teoritis seperti dalam gambar 2.1.

## 2) . Langkah Kedua : Membuat Path Diagram.

Model kerangka pemikiran teoritis yang sudah dibangun pada langkah pertama selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk diagram alur (path diagram), dalam path diagram diperlihatkan hubungan antar konstruk yang akan diuji. Pada penelitian ini terdapat tiga konstruk eksogen (*faktor manajerial* , *faktor lingkungan Organisasi*, *faktor Organisasi*) dan konstruk endogen (*Intensitas perencanaan strategi dan kinerja finansial*).

## 3). Langkah Ketiga : Measurement Model dan Structural Equation

Path diagram diterjemahkan ke dalam *measurement model* dan *structural equation* pada langkah ketiga ini. *Measurement model* digunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk yang merupakan *latent variable*. *Structural Equation* memperlihatkan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dalam model. *Measurement model* dari penelitian ini adalah sebagai berikut : Konstruk endogen Intensitas Perencanaan Strategis ( IPS) Dan Kinerja Finansial (KF).

Structural equation dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$IPS = \beta_1 \text{ FAK MAN} + \beta_2 \text{ FAK LNG} + \beta_3 \text{ FAK ORG} + e$$

$$KF = \beta_4 \text{ FAK ORG} + e$$

Dimana:

IPS = Intensitas Perencanaan Strategik

KF = Kinerja Finansial

FAK MAN = Faktor Manajerial

FAK LNG = Faktor lingkungan

FAK ORG = Faktor Organisasi

**4). Langkah Keempat :** Memilih Matrik varian - kovarian atau matrik korelasi.

Penelitian ini akan menguji kausalitas sehingga menggunakan matrik varian - kovarians (Hair, Anderson, Tahtam dan Balck, 1995)

Pada software AMOS 4.0 terdapat beberapa teknik estimasi yang dapat dipergunakan yaitu : *Maximum Likelihood Estimation* , *Generalized Least Square Estimation*, *Unweightd Least Square Estimation* , *Scale Free Least Square Estimation* serta *Asymtotically Distribution Free Estimation*.

**5). Langkah Kelima : Kemungkinan Munculnya Masalah *Indentification***

Masalah indentifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 4.0 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi indentifikasi adalah dengan memperbanyak konstrain pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

6). **Langkah Keenam : Mengevaluasi Goodness -of- fit.**

Langkah berikutnya pada teknik analisis SEM adalah mengevaluasi tingkat kesesuaian model . Evaluasi lengkap atas model yang dikembangkan terdiri dari :

Evaluasi atas dipenuhi asumsi normalitas data.

Evaluasi atas munculnya *outliers*, baik *univariate outliers* maupun *multivariate outliers*.

Evaluasi atas *multicollinearity* dan *singularity*

Evaluasi atas indeks *goodness-of-fit*

Berdasarkan komputasi AMOS untuk model SEM ini dihasilkan indeks-indeks *goodness-of-fit* tabel 3.1 sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Evaluasi Kriteria Goodness-of Fit**

<i>Goodness-of-fit indices</i>	<i>Recommened value for good fit model</i>
<i>Chi square (<math>\chi^2</math>)</i>	$(\chi^2)_{hitung} < (\chi^2)_{tabel}$
<i>Significance Probability</i>	$> 0,05$
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$
<i>CFI</i>	$\geq 0,94$

Sumber: Hair et al (1998)

Evaluasi atas *regression weigth* untuk menguji hubungan kausalitas dalam model yang dikembangkan.

Evaluasi atas *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*

#### 7). Langkah Ketujuh : Intrepretasi dan Modifikasi Model.

Langkah terakhir dalam teknik analisis SEM adalah menginterpretasikan model. Modifikasi model dapat dilakukan dengan mengamati *normalized residual* dan *modification indeces* (Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1995). Jika pada *standardized residual covariance matrix* terdapat nilai yang lebih besar dari 2.58 menunjukkan nilai residual tersebut signifikan pada tingkat 0,05 yang berarti terdapat *prediction error* yang substansial pada sepasang indikator.

Cara lain untuk melakukan modifikasi adalah dengan memperhatikan *modefication indeces*. Variabel yang memiliki indeks modifikasi lebih besar atau

sama dengan 4.00 menunjukkan bahwa jika variabel tersebut diestimasi akan menghasilkan penurunan nilai *chi-square*.

Walaupun modifikasi akan menghasilkan model yang memiliki tingkat kesesuaian lebih baik, tetapi, modifikasi tidak bisa dilakukan begitu saja. Satu hal yang harus dipertimbangkan dalam melakukan modifikasi model adalah harus didukung oleh justifikasi teoritis yang kuat.

### **Kriteria dari *Goodness-of-fit Measures***

Dalam teknis analisis SEM digunakan beberapa uji statistik untuk menguji hipotesis dari model yang dikembangkan. Uji statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model dalam penelitian ini adalah dari :

#### **1. Chi-Square Statistic ( $X^2$ )**

Suatu ukuran yang didasarkan secara statistik pada goodness of fit yang tersaji dalam SEM. Nilai *chi-square* ( $X^2$ ) yang relatif besar dibanding degree of freedom mengindikasikan bahwa matriks yang diobservasi dan diestimasi sangat berbeda dengan model yang ada pada populasi. Tingkat signifikansi statistik (*p-level*) mengindikasikan probabilitas perbedaan tersebut semata-mata karena variasi sampling. Dengan kata lain  $X^2$  yang rendah dan level signifikansi yang lebih besar dari 0,05 sangat diharapkan karena hal tersebut menunjukkan bahwa matriks input yang diprediksi dan yang aktual tidak



berbeda secara statistik. Disisi lain kelemahan ukuran chi-square adalah terlalu sensitif terhadap perbedaan sampel size, terutama untuk kasus yang sample sizenya lebih besar dari 200 responden. Untuk menanggulangi masalah tersebut maka perlu didukung ukuran fit lainnya yang independen terhadap ukuran sampel.

## 2. Significanced Probability (P)

Untuk menguji tingkat signifikansi model digunakan nilai significanced probability.

(1) *Root mean square error of approximation (RMSEA)* adalah salah satu ukuran fit yang dapat digunakan untuk mengoreksi kecenderungan  $X^2$  untuk menolak model yang ditetapkan dengan sampel besar. Nilai representatif terhadap *goodness-of-fit* dapat diharapkan untuk populasi dan tidak hanya pada sampel yang digambarkan untuk populasi. Kisaran value 0,05 sampai 0,08 dianggap dapat diterima.

(2) *Goodness -of-fit Index (GFI)*

Nilai GFI diperoleh dari rumus :  $\frac{\text{tr}(\sigma'W\sigma)}{\text{tr}(S'Ws)}$

$$\text{tr}(S'Ws)$$

dimana :

Numerator = Jumlah varian tertimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang diestimasi.

Denominator = Jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarian sampel.

Nilai GFI berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

### *(3) Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*

AGFI adalah perluasan dari GFI dimana rasio derajat kebebasan model yang diusulkan disesuaikan dengan derajat kebebasan model independen .

Level penerimaan      AGFI lebih besar atau sama dengan 0,90

Nilai AGFI diperoleh dari rumus :  $1 - \frac{(1 - GFI) \cdot db}{df}$

dimana :

$db$  = Jumlah sampel moment       $df$  = degree of freedom

### *(4) The Minimum Sample Discrepancy Function Degree of Freedom (CMIN/DF)*

Indeks ini disebut juga  $X^2$ - relatif karena merupakan nilai chi- square statistic dibagi dengan degree of fredom-nya.

(5) *Tucker-Lewis-Index (TLI)* mengkombinasikan ukuran parsimoni dalam indeks komparatif antara model yang diusulkan dengan model Independen Level penerimaan TLI lebih besar atau sama dengan 0,90

(6) *Comparative Fit Index (CFI)*

Nilai CFI diperoleh dari rumus  $1 - \frac{C}{Ch - dh}$

dimana :

C = Diskrepansi dari model yang terevaluasi

d = *Degree of freedom*

Ch = Diskrepansi dari *baseline* model yang dijadikan pembanding

dh = *Degree of freedom* dari *baseline* model yang di jadikan pembanding

Nilai CFI berkisar antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Responden

Para responden yang menjadi obyek terdiri dari para manajer bank perkreditan rakyat (BPR) yang ada di Jawa Tengah dan terdaftar dalam Direktori Bank Indonesia Jawa Tengah, yaitu sebanyak 368 responden. Adapun jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan dan dapat diolah dalam penelitian ini sebanyak 137 responden sesuai dengan jumlah kebutuhan yang diperlukan untuk analisis data (100-200) seperti yang dipersyaratkan dalam *Structural Equation Modeling* (Hair et al 1998) yaitu lebih dari 100 dengan 19 indikator penelitian.

Data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 368 kuisisioner dan kontak person kepada manajer BPR. Pengiriman dimulai tanggal 25 Oktober 2002 dan diharapkan terkumpul 20 Desember 2002. Sebanyak 137 responden yang terkumpul dan dapat diolah lebih lanjut dengan tingkat respon rate 37 persen. Selengkapanya profil responden yang meliputi gender (kelamin), tingkat pendidikan, umur, lamanya bekerja di BPR serta lamanya menjabat sebagai manajer BPR ditunjukkan dalam Tabel 4.1 berikut ini.

**Tabel 4.1**  
**Profil Responden**

Keterangan	Jumlah	Persentase
<b>Kelamin</b>		
Pria	125	91.25
Wanita	12	8.75
<b>Pendidikan</b>		
S2	2	1.46
S1	70	51.09
SMU	60	43.80
Lainnya	5	3.65
<b>Umur (tahun)</b>		
26-30	7	5.10
31-35	30	21.90
36-40	35	25.55
41-45	38	27.74
46-50	20	14.60
>50	7	5.11
<b>Lama bekerja di BPR (tahun)</b>		
1-5	15	10.95
6-10	32	23.36
11-15	37	27.00
16-20	15	10.95
21-25	16	11.68
26-30	19	13.87
>30	3	2.19
<b>Lama menjabat (tahun)</b>		
1-5	31	22.63
6-10	52	37.95
11-15	28	20.44
16-20	21	15.33
>20	5	3.65

Sumber : Data diolah 2003

Dari tabel 4.1 tersebut diperoleh gambaran bahwa sebagian besar responden

yang berpartisipasi adalah Pria sebanyak 125 (91.25 %) dengan usia di atas 40 tahun dengan tingkat pendidikan Strata satu. Untuk masa kerja selama 11-15 tahun dengan masa jabatan 6-10 tahun.

#### 4.2. Statistik Deskriptif

Untuk menggambarkan variabel penelitian digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran sesungguhnya, rata-rata dan standar deviasi dalam tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2**

**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Kisaran Teoritis</b>	<b>Kisaran Sesungguhnya</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Standar Deviasi</b>
Intensitas pemnaan strategik	7 - 70	36 - 70	55.45	7.75
Faktor manajerial	3 - 30	15 - 30	23.86	3.15
Faktor lingkungan	3 - 30	12 - 30	23.56	4.38
Faktor Organisasional	3 - 30	11 - 30	22.23	4.66
Kinerja Finansial:				
ROE		0.45 - 85	23	17.32
Pertumbuhan Simpanan		0.18 - 96.97	27.54	21.24

**Sumber : Data diolah 2003**

Pengukuran variabel intensitas perencanaan strategik mendekati kisaran teoritisnya yaitu dengan nilai rata-rata 55,45 dan standar deviasi 7,75 artinya jawaban responden cenderung menyebar pada intensitas perencanaan strategik relatif tinggi yaitu ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang mendekati nilai maksimum kisaran yang sesungguhnya.

Variabel faktor manajerial menunjukkan nilai rata-rata 23,86 dengan standar deviasi 3,15 artinya jawaban responden cenderung menyebar pada faktor manajerial yang cenderung tinggi. Untuk variabel lingkungan memiliki ciri jawaban yang hampir

sama yaitu ditunjukkan oleh rata-rata nilai 23,56 dan standar deviasi 4.38 demikian halnya dengan faktor organisasional yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata 22,23 dan standar deviasi sebesar 4,66. artinya bahwa faktor lingkungan bagi BPR menunjukkan jawaban yang cenderung kompleks dengan kompleksitas struktural yang cenderung tinggi. Untuk kinerja finansial yang ditunjukkan oleh tingkat ROE dan pertumbuhan simpanan menunjukkan nilai rata-rata masing-masing 23 dan 27,54 dan standar deviasi 17,32 dan 21,24 artinya kinerja finansial BPR cenderung sedang yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata yang berada di tengah kisaran yang sesungguhnya.

#### 4.3. Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dimana prosedur analisis data dengan SEM terdiri dari tujuh tahap sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1998), sebagai berikut:

1. Pengembangan model berdasarkan teori

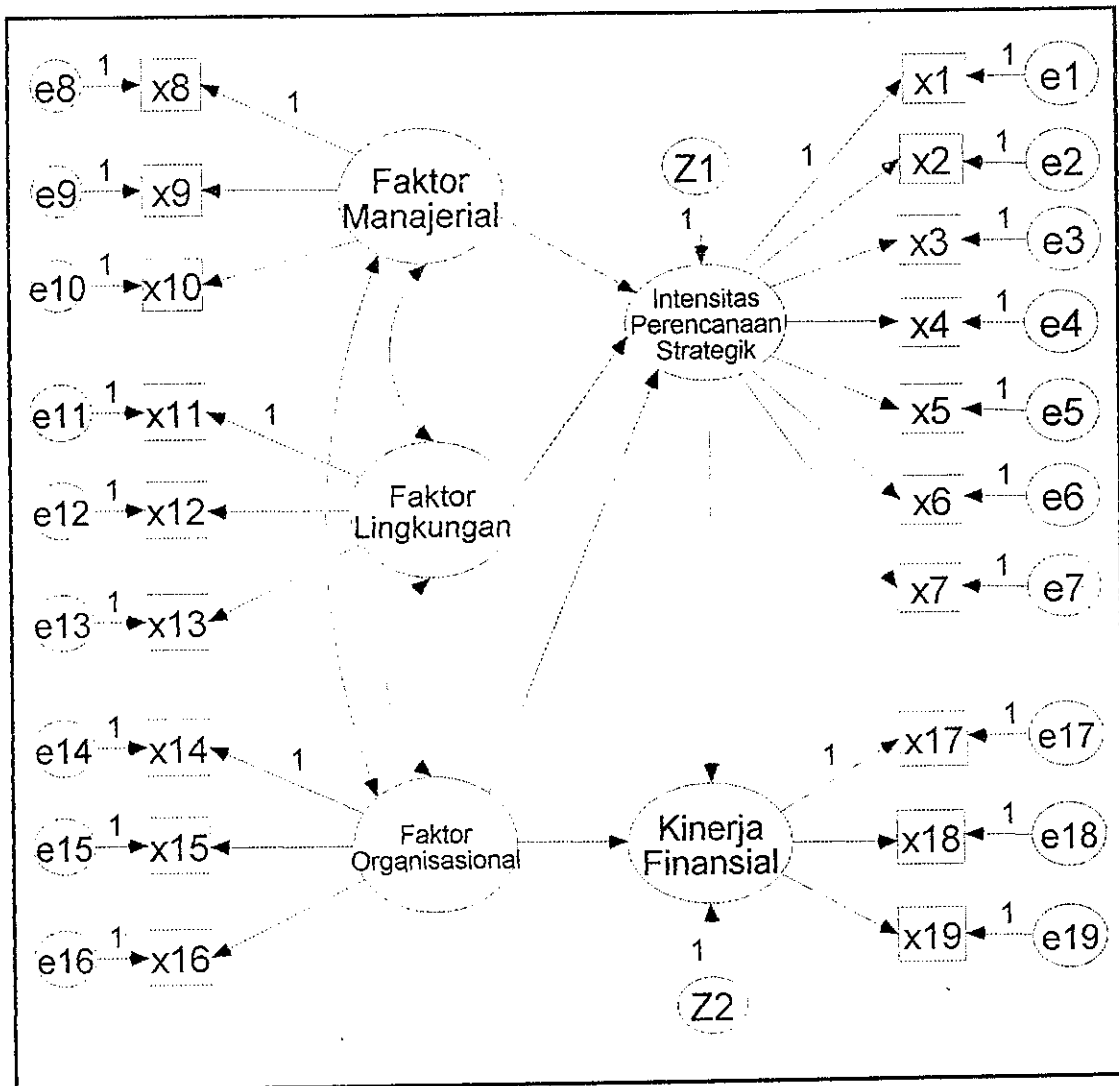
Model teoritis dalam penelitian ini terdiri dari 19 indikator (*observed variables*) untuk menguji hubungan kausalitas antara faktor (variabel laten) yakni faktor manajerial, faktor lingkungan, faktor organisasional, intensitas perencanaan strategik, dan kinerja finansial.

2. Pengembangan diagram alur yang menunjukkan hubungan kausalitas

Model penelitian yang menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel telah digambarkan pada bagian metode penelitian. Sedangkan diagram alur yang juga mengakomodir indikator-indikator untuk masing-masing variabel yang dipilih dalam penelitian ini disajikan pada gambar 4.3 berikut ini.

Gambar 4.1

**Hubungan Faktor Manajerial, Faktor Lingkungan, Faktor Organisasional dengan Intensitas Perencanaan Strategik dan Kinerja Finansial**



3. Mengkonversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Persamaan-persamaan struktural maupun spesifikasi model pengukuran disajikan dalam tabel 4.3. berikut ini.



**Tabel 4.3**  
**Spesifikasi Model Pengukuran**

Model Pengukuran	
Faktor Eksogen	Faktor Endogen
$X_8 = \lambda_8 FM + e_8$	$X_1 = \lambda_1 IPS + e_1$
$X_9 = \lambda_9 FM + e_9$	$X_2 = \lambda_2 IPS + e_2$
$X_{10} = \lambda_{10} FM + e_{10}$	$X_3 = \lambda_3 IPS + e_3$
$X_{11} = \lambda_{11} FL + e_{11}$	$X_4 = \lambda_4 IPS + e_4$
$X_{12} = \lambda_{12} FL + e_{12}$	$X_5 = \lambda_5 IPS + e_5$
$X_{13} = \lambda_{13} FL + e_{13}$	$X_6 = \lambda_6 IPS + e_6$
$X_{14} = \lambda_{14} FO + e_{14}$	$X_7 = \lambda_7 IPS + e_7$
$X_{15} = \lambda_{15} FO + e_{15}$	$X_{17} = \lambda_{17} KF + e_{17}$
$X_{16} = \lambda_{16} FO + e_{16}$	$X_{18} = \lambda_{18} KF + e_{18}$
	$X_{19} = \lambda_{19} KF + e_{19}$
Model Struktural	
$IPS = \gamma_1 FM + \gamma_2 FL + \gamma_3 FO + z_1$	
$KF = \beta_1 IPS + \gamma_4 FO + z_2$	

Keterangan:

FM = Faktor Manajerial

FL = Faktor Lingkungan

FO = Faktor Organisasional

IPS = Intensitas Perencanaan Strategik

KF = Kinerja Finansial

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Sedangkan teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (MLE), yang selengkapnya dapat di lihat pada lampiran out put model struktural.

5. Menganalisis identifikasi dari model struktural

Problem identifikasi model struktural pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

1. *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
2. Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
3. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $> 0,90$ ).
6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Pengujian kesesuaian atau kelayakan model dilakukan melalui evaluasi terhadap kriteria-kriteria *goodness of fit model* seperti yang telah dijelaskan pada bagian metode penelitian dan hasil selengkapnya dijelaskan pada hasil evaluasi Goodness-of-fit 4.8.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian

#### 4.4. Model Pengukuran (*Measurement Model*)

Pemodelan SEM dalam penelitian ini menggunakan pendekatan dua langkah (*two step modeling approach*) dimana langkah pertama adalah mengembangkan model pengukuran (*measurement model*) dan langkah kedua adalah mengembangkan model struktural (*structural model*). Pendekatan seperti ini sangat dianjurkan oleh Anderson dan Gerbing (1988) serta Kline (1998) dengan pertimbangan bahwa model pengukuran berfungsi mengevaluasi unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitas

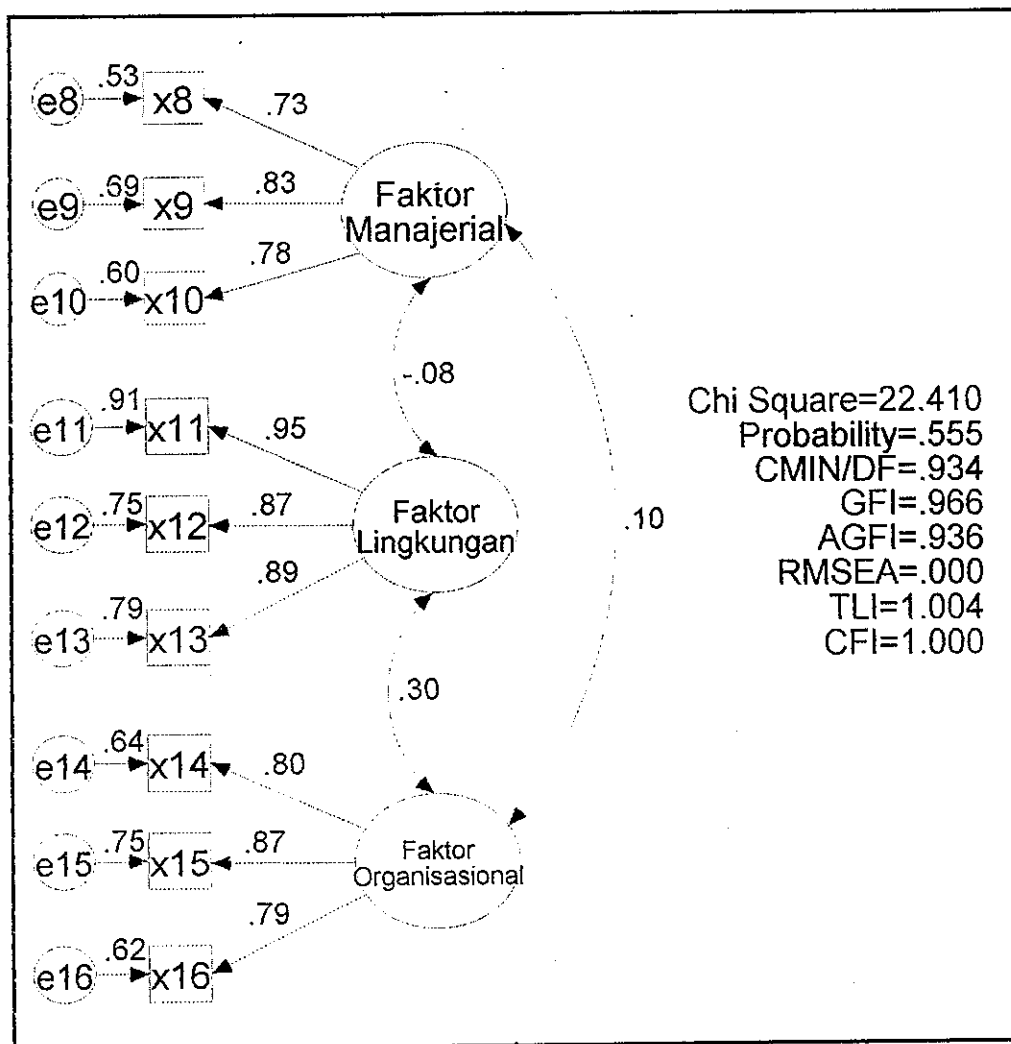
model yang dikembangkan. Setelah model dinyatakan *fit* baru dilakukan analisis terhadap model struktural yang memuat hubungan kausalitas antar variabel. Cheng (2001) menegaskan bahwa pengujian terhadap hubungan kausalitas antar variabel (pengujian hipotesis) tidak dapat dilakukan sebelum model pengukuran dinyatakan *fit*.

Model pengukuran dimaksudkan untuk melihat kualitas instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yang dilihat dari aspek unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitas (Anderson dan Gerbing, 1988). Model pengukuran adalah identik dengan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) karena analisis faktor konfirmatori pada prinsipnya menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan konstruk laten yang dituju atau kovarians dari serangkaian variabel observasi dapat dijelaskan oleh sebuah variabel laten (faktor) (Hox dan Bechger, 2001).

Dalam penelitian ini, evaluasi terhadap model pengukuran dilakukan secara simultan dengan membagi model pengukuran berdasarkan konstruk eksogen dan konstruk endogen. Cara simultan dipilih ketimbang evaluasi konstruk per konstruk dengan pertimbangan bahwa cara ini sekaligus menguji *discriminant validity* (Cheng, 2001). *Discriminant validity* pada prinsipnya menyatakan bahwa korelasi antar indikator-indikator dari konstruk yang berbeda seharusnya rendah, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut tidak mengukur atau tidak menjelaskan konstruk yang sama. Ambang batas koefisien korelasi antar indikator-indikator dari konstruk yang berbeda adalah  $\leq 0,85$  (Bollen dan Lennox, 1991).

Model pengukuran untuk konstruk-konstruk eksogen ditampilkan dalam gambar 4.4 di bawah ini.

**Gambar 4.2**  
**Model Pengukuran Konstruk Eksogen**



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Langkah pertama dalam melakukan analisis terhadap model pengukuran adalah menguji kelayakan atau kesesuaian model yang dikembangkan dalam suatu penelitian yakni dengan melihat kriteria-kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit indices*) (Hair *et al.*, 1998). Dalam penelitian ini kriteria-kriteria yang digunakan adalah *Chi square statistic* ( $\chi^2$ ),  $\chi^2/\text{df}$  ratio (CMIN/DF), GFI, AGFI, RMSEA, TLI, dan CFI.

Model pengukuran simultan untuk konstruk eksogen (*combined measurement model* atau *multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas (*cut off value*).

Hair *et al.* (1998) mengemukakan bahwa dalam konteks analisis faktor konfirmatori, *overall model fit* merefleksikan sejauhmana indikator-indikator yang digunakan dapat merepresentasikan faktor atau konstruk yang dituju. Oleh karena itu, model pengukuran yang secara keseluruhan dapat diterima sekaligus mencerminkan unidimensionalitas (Gefen, Straub, dan Boudreau, 2000). Unidimensionalitas merupakan asumsi yang mendasari pengukuran reliabilitas suatu konstruk dan unidimensionalitas diukur dari kemampuan indikator-indikator dari konstruk tersebut dalam menunjukkan kesamaan sifat (*trait*) atau konsep (Gefen, Straub, dan Boudreau, 2000; Hair *et al.*, 1998). Model pengukuran yang *fit* dengan *factor loadings* ( $\lambda$ ) di atas 0,50 menurut Segars (1997) akan merefleksikan unidimensionalitas. Dalam gambar di atas nampak bahwa seluruh indikator mempunyai *loading* di atas 0,50. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa unidimensionalitas dapat dicapai dalam model pengukuran yang dispesifikasi dalam penelitian ini.

Setelah model dinyatakan *fit* dan unidimensionalitas dicapai, langkah selanjutnya adalah menganalisis tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju variabel latennya (*factor loadings* – dalam AMOS dinyatakan sebagai *standardized regression weight*) dan analisis terhadap reliabilitas konstruk serta *variance extracted* (Hair *et al.*, 1998).

Hasil analisis terhadap *critical value* (C.R.) atau *t* hitung untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *observed variables* tersebut secara signifikan merupakan dimensi-dimensi atau indikator-indikator dari konstruk laten yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel 4.4 di bawah ini.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Analisis Factor Loadings**  
**Konstruk-Konstruk Eksogen**

		<i>Factor Loadings<sup>a</sup></i>	<i>C.R. (t hitung)</i>	<i>Probabilitas</i>
X8	←	Faktor Manajerial (FM)	0,726	
X9	←	Faktor Manajerial (FM)	0,829	7,800
X10	←	Faktor Manajerial (FM)	0,776	7,752
X11	←	Faktor Lingkungan (FL)	0,954	
X12	←	Faktor Lingkungan (FL)	0,868	16,003
X13	←	Faktor Lingkungan (FL)	0,891	16,987
X14	←	Faktor Organisasional (FO)	0,801	
X15	←	Faktor Organisasional (FO)	0,868	9,915
X16	←	Faktor Organisasional (FO)	0,790	9,438

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Keterangan: <sup>a</sup> = pada AMOS, *factor loading* dinyatakan sebagai *standardized regression weight*

Setelah indikator-indikator untuk setiap konstruk atau variabel laten terbukti mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel latennya, maka langkah selanjutnya adalah menguji reliabilitas konstruk dan *variance extracted*. Pada prinsipnya reliabilitas konstruk (*construct reliability*) dan *variance extracted* mengukur sejauhmana indikator-indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan variabel atau konstruk latennya (Hair *et al.*, 1998).

Dalam konteks SEM, reliabilitas konstruk menunjukkan tingkat konsistensi dari serangkaian indikator dalam “bekerja sama” untuk mengindikasikan variabel latennya. Ambang batas untuk reliabilitas konstruk adalah 0,70 dan uji reliabilitas konstruk dilakukan melalui rumus berikut ini (Hair *et al.*, 1998):

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standardized loading* diperoleh dari *factor loading* (*standardized regression weight*) untuk setiap indikator dari suatu variabel laten yang diperoleh dari hasil estimasi dengan AMOS 4.01
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ , dimana reliabilitas indikator adalah kuadrat dari *standardized loading*.

Sedangkan *variance extracted* merupakan komplemen dari reliabilitas konstruk dan dimaksudkan untuk mengukur jumlah varians dari serangkaian indikator yang dapat diekstraksi atau dijelaskan oleh konstruk latennya. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$  dan rumus penghitungan *variance extracted* adalah sebagai berikut (Hair *et al.*, 1998):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. loading}^2}{\sum \text{Std. loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standardized loading* diperoleh dari *factor loading* (*standardized regression weight*) untuk setiap indikator dari suatu variabel laten yang diperoleh dari hasil estimasi dengan AMOS 4.01.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator dan diperoleh dari  $1 - \text{Std. loading}^2$

Hasil perhitungan *construct reliability* dan *variance extracted* dengan menggunakan rumus dari Hair *et al.* (1998) di atas dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini (proses perhitungan terlampir):

**Tabel 4.5**  
**Hasil Perhitungan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted***  
**Konstruk-Konstruk Eksogen**

Konstruk Laten (Eksogen)	<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Faktor Manajerial (3) <sup>b</sup>	0,82	0,61
Faktor Lingkungan (3)	0,93	0,82
Faktor Organisasional (3)	0,86	0,67

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Keterangan: <sup>b</sup> = jumlah indikator

Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas konstruk dan *variance extracted* untuk konstruk-konstruk eksogen di atas menunjukkan kekuatan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan variabel atau konstruk latennya.

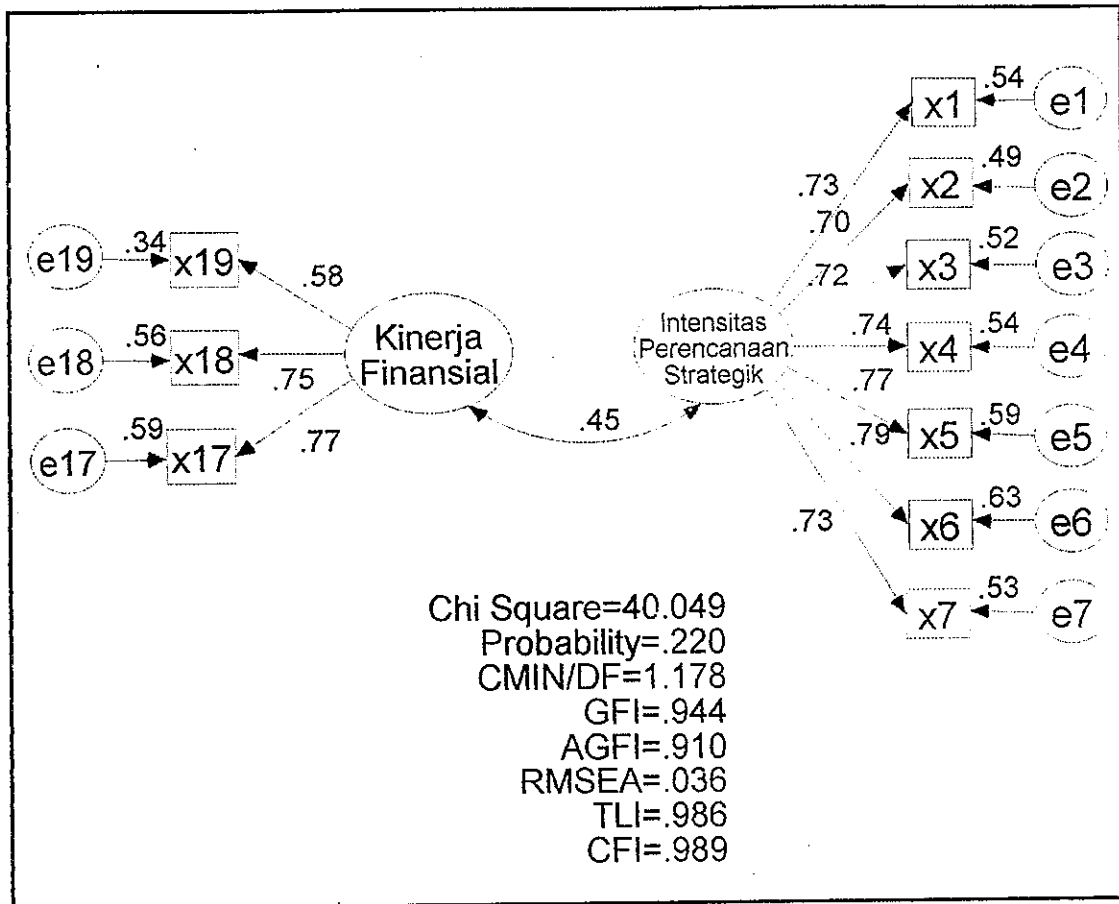
Selain pengujian terhadap reliabilitas, dalam penelitian ini juga dilakukan pengujian terhadap validitas konstruk karena Hair *et al.* (1998) menulis bahwa



serangkaian indikator dapat secara konsisten mengukur konstruk latennya (reliabel) namun belum tentu valid. Validitas konstruk mengandung makna sejauhmana keakuratan indikator-indikator dalam mengukur apa yang seharusnya diukur (Hair *et al.*, 1998). Dalam penelitian ini, validitas konstruk diuji melalui *discriminant validity*. *Discriminant validity* merupakan bagian dari validitas konstruk dan ditunjukkan dari rendahnya korelasi antar indikator-indikator dari konstruk laten yang berbeda, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut tidak mengukur konstruk laten yang sama. Ambang batas koefisien korelasi antar indikator-indikator dari konstruk yang berbeda adalah  $\leq 0,85$  (Bollen dan Lennox, 1991). Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (lihat lampiran Model Pengukuran (CFA - Eksogen) – bagian *sample correlations*) nampak bahwa koefisien korelasi antar indikator-indikator dari konstruk laten yang berbeda berada di bawah ambang batas 0,85. Kondisi ini merefleksikan keakuratan indikator-indikator dalam mengukur variabel latennya.

Adapun model pengukuran untuk konstruk-konstruk endogen ditampilkan dalam gambar 4.5 di bawah ini

**Gambar 4.3**  
**Model Pengukuran Konstruk Endogen**



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Sebagaimana analisis terhadap model pengukuran untuk konstruk eksogen, maka langkah pertama adalah mengevaluasi kelayakan model dengan berdasarkan pada *goodness of fit indices* yang meliputi *Chi square statistic* ( $\chi^2$ ),  $\chi^2/\text{df}$  ratio (CMIN/DF), GFI, AGFI, RMSEA, TLI, dan CFI. Secara keseluruhan, model pengukuran simultan untuk konstruk endogen yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas (*cut off value*). Lebih jauh, nampak bahwa *factor loadings* lebih besar dari 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi unidimensionalitas telah dipenuhi.

Analisis terhadap signifikansi *factor loadings* juga menunjukkan bahwa *observed variables* tersebut secara signifikan merupakan dimensi-dimensi atau indikator-indikator dari konstruk laten yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *factor loadings* untuk konstruk-konstruk endogen ditampilkan dalam tabel 4.6 di bawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Analisis *Factor Loadings***  
**Konstruk-Konstruk Endogen**

		<i>Factor Loadings<sup>a</sup></i>	C.R. (t hitung)	Probabilitas
X1	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,737		
X2	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,700	7,883	0,000
X3	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,724	8,161	0,000
X4	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,737	8,314	0,000
X5	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,766	8,657	0,000
X6	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,793	9,964	0,000
X7	← Intensitas Perencanaan Strategik (IPS)	0,728	8,217	0,000
X17	← Kinerja Finansial (KF)	0,769	5,638	0,000
X18	← Kinerja Finansial (KF)	0,752	5,642	0,000
X19	← Kinerja Finansial (KF)	0,584		

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Kemudian dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas dimana untuk pengujian reliabilitas menggunakan *composite reliability* dan *variance extracted*. Hasil pengujian *composite reliability* dan *variance extracted* ditampilkan dalam tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7

**Hasil Perhitungan *Construct Reliability* dan *Variance Extracted*  
Konstruk-Konstruk Endogen**

Konstruk Laten (Endogen)	<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
Intensitas Perencanaan Strategik (7)	0,89	0,55
Kinerja Finansial (3)	0,75	0,50

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

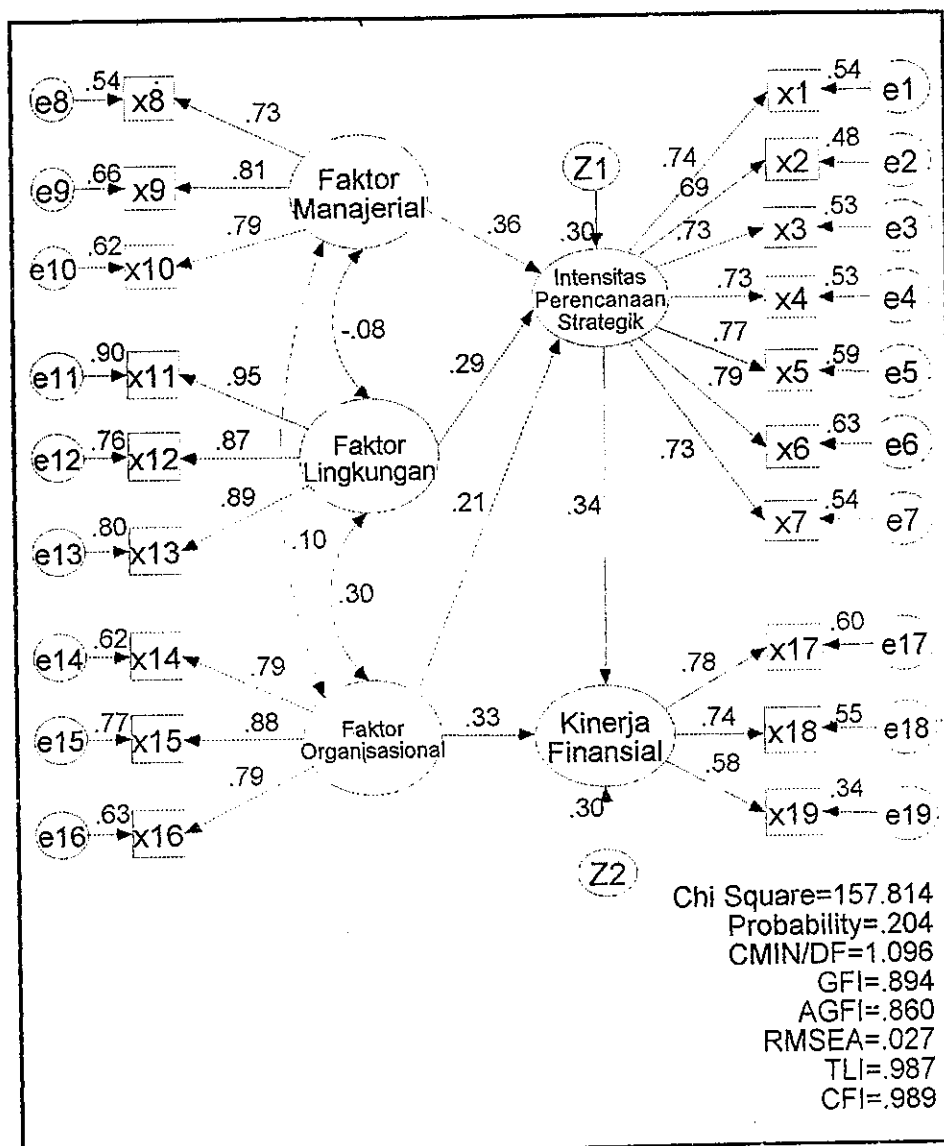
Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas konstruk dan *variance extracted* untuk konstruk-konstruk endogen di atas mengindikasikan kekuatan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan variabel atau konstruk latennya.

Selain pengujian terhadap reliabilitas, dilakukan juga pengujian terhadap validitas konstruk-konstruk endogen. Dan sebagaimana konstruk eksogen, validitas konstruk endogen juga diuji melalui *discriminant validity*. Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS 4.01 (lihat lampiran Model Pengukuran (CFA Endogen) – bagian *sample correlations*) nampak bahwa koefisien korelasi antar indikator-indikator dari konstruk laten yang berbeda berada di bawah ambang batas 0,85. Kondisi ini merefleksikan keakuratan indikator-indikator dalam mengukur variabel latennya.

#### 4.5. Model Struktural (*Structural Model*)

Setelah model pengukuran dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori dan telah diuji unidimensionalitas, reliabilitas, dan validitasnya, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis parameter estimasi antar variabel laten dimana parameter estimasi tersebut menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel. Analisis terhadap parameter estimasi yang menjelaskan hubungan kausalitas tersebut hanya dapat dilakukan dalam sebuah model struktural (Anderson dan Gerbing, 1988; Kline, 1998). Hasil analisis untuk model struktural disajikan dalam gambar 4.6 berikut ini

**Gambar 4.4**  
**Model Struktural**  
**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensitas Perencanaan Strategik**  
**dan Kinerja Finansial**



Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Pengujian terhadap kriteria-kriteria kelayakan model struktural secara keseluruhan menunjukkan bahwa model yang dispesifikasi dalam penelitian ini sesuai atau *fit* terhadap data yang diobservasi, sebagaimana nampak pada gambar di atas dalam bagian *goodness of fit indices*. Misalnya, nilai Chi Square ( $\chi^2$ ), yang

merupakan *absolute fit measure*, sebesar 157,814 dengan probabilitas = 0,204 mengindikasikan bahwa matriks kovarians populasi tidak berbeda dengan matriks kovarians yang diprediksi atau diestimasi oleh model. Namun demikian, nilai GFI (= 0,894) berada di bawah *recommended value for a good fit*, yaitu 0,90. Hair *et al.* (1998) menjelaskan bahwa nilai GFI yang mendekati 0,90 dipandang sebagai refleksi dari *marginal fit* dan kondisi ini masih dapat diterima untuk melakukan analisis terhadap parameter estimasi antar variabel laten. Sementara AGFI (=0,860), meskipun lebih kecil dari *recommended value* = 0,90, namun bukan merupakan halangan bagi analisis parameter estimasi antar variabel laten karena beberapa pakar SEM (misalnya, Cheng, 1997; Garson, 2001; Gefen, Straub, dan Boudreau, 2000) mengemukakan bahwa nilai AGFI di atas 0,80 sebenarnya sudah menunjukkan *a good model fit*.

Adapun hasil evaluasi terhadap kriteria-kriteria pengujian kelayakan model struktural secara lengkap ditampilkan dalam tabel 4.8 di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Evaluasi Goodness of Fit Indices Model Struktural**

<i>Goodness of fit indices</i>	<i>Recommended atau cut off value for good fit model</i>	<i>Hasil Estimasi</i>	<i>Hasil Evaluasi</i>
<i>Chi square (<math>\chi^2</math>)</i>	173,004	157,814	Baik
<i>Significance Probability</i>	> 0,05	0,204	Baik
RMSEA	$\leq$ 0,08	0,027	Baik
GFI	$\geq$ 0,90	0,894	Marjinal
AGFI	$\geq$ 0,90	0,860	Marjinal
CMIN/DF	$\leq$ 2,00	1,096	Baik
TLI	$\geq$ 0,95	0,987	Baik
CFI	$\geq$ 0,94	0,989	Baik

Sumber : Hasil Evaluasi *Goodness of fit indices* AMOS 4.01

Setelah model struktural dinyatakan *fit*, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam pemodelan SEM telah dipenuhi atau tidak. Jika asumsi-asumsi dalam SEM dengan teknik estimasi MLE (*maximum likelihood estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar variabel menjadi bias (Kline, 1998). Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi penting dalam SEM sebelum dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter-parameter estimasi (*standardized regression weight*) dalam SEM.

#### 4.6. Pengujian Asumsi

SEM sebagaimana analisis-analisis multivariat lainnya mensyaratkan terpenuhinya berbagai asumsi meskipun SEM dipandang fleksibel (interpretasi tetap dapat dilakukan meskipun ditemukan problem multikolinearitas). Asumsi-asumsi penting yang harus dipenuhi dalam SEM adalah distribusi data yang normal (khususnya normalitas data multivariat), tidak ada multikolinearitas maupun singularitas, dan tidak ada *outliers*. Dalam penelitian ini asumsi-asumsi penting SEM yang akan diuji adalah asumsi ukuran sampel, normalitas data, outliers, multikolinearitas dan singularitas (Ferdinand, 2000). Hasil pengujian asumsi-asumsi tersebut diuraikan di bawah ini.



#### 4.6.1. Pengujian Ukuran Sampel

Ukuran sampel minimal menurut Hair *et.al* (1998) adalah 100-200. Sampel dalam penelitian ini adalah 137 yaitu lebih besar dari penelitian terdahulu dimana Hopkins dan Hopkins menggunakan sampel bank sebanyak 112 dan Sri Rokhlinasari (2002) menggunakan sampel BPR sebanyak 108 , oleh karena itu ukuran sampel sebanyak 137 dapat digunakan untuk pemodelan SEM.

#### 4.6.2. Pengujian Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Jika teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation* (MLE) maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus dipenuhi (Gefen, Straub, dan Boudreau, 2000; Hair *et al.*, 1998; Segars, 1997). Dalam penelitian ini, uji normalitas data baik secara *univariate* dan *multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* (C.R.) untuk *skewness* dan *kurtosis* sebesar  $\leq \pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 5%. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut nampak bahwa tidak ada nilai C.R. untuk *kurtosis* dan *skewness* yang lebih besar dari ambang kritis  $\pm 1,96$  (lihat lampiran Model Struktural (SEM) – bagian *assessment of normality*) sehingga disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, baik pada tingkatan *univariate* maupun *multivariate*.

#### 4.6.3. Pengujian Outliers

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam

bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2000). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000).

### ***Univariate Outliers***

Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan bantuan aplikasi SPSS 10.01, pada menu *Descriptive Statistics – Summarize*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 4,00$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang batas 4,00 adalah mengacu pada Hair *et al.* (1998) yang menjelaskan bahwa untuk data lebih besar daripada 80 maka batasan nilai *z-score* yang sebaiknya digunakan adalah 3 atau 4.

Hasil pengujian *univariate outliers* dengan kriteria hasil pengujian *z-score* diperoleh hasil *z-score* yang lebih kecil dari 4,00, maka jika mengacu pada ambang batas Hair *et al.* (1998) menunjukkan bahwa tidak ada *univariate outliers* seperti dijelaskan pada tabel hasil pengujian *univariate outliers* pada tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian *Univariate Outliers***

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	137	-1.96558	1.82716	-6.5E-15	1.0000000
Zscore(X2)	137	-2.87075	1.89066	-2.3E-15	1.0000000
Zscore(X3)	137	-2.57641	1.81374	9.57E-16	1.0000000
Zscore(X4)	137	-2.58751	1.79973	-2.7E-15	1.0000000
Zscore(X5)	137	-2.43128	1.81726	6.97E-16	1.0000000
Zscore(X6)	137	-2.60672	2.12963	1.14E-15	1.0000000
Zscore(X7)	137	-2.56281	1.88155	6.28E-16	1.0000000
Zscore(X8)	137	-3.27400	1.83463	-7.5E-15	1.0000000
Zscore(X9)	137	-2.39858	2.11523	-7.1E-16	1.0000000
Zscore(X10)	137	-2.83772	1.89181	5.60E-17	1.0000000
Zscore(X11)	137	-2.61068	1.00208	2.11E-15	1.0000000
Zscore(X12)	137	-2.49266	1.70604	-6.5E-16	1.0000000
Zscore(X13)	137	-2.78890	1.66128	3.57E-16	1.0000000
Zscore(X14)	137	-2.50196	1.53853	1.33E-15	1.0000000
Zscore(X15)	137	-2.80815	1.63577	4.77E-16	1.0000000
Zscore(X16)	137	-2.56075	1.81672	1.34E-16	1.0000000
Zscore(X17)	137	-1.83183	2.42400	-7.5E-16	1.0000000
Zscore(X18)	137	-2.94147	2.18896	2.06E-16	1.0000000
Zscore(X19)	137	-3.06939	1.74403	-8.2E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	137				

Sumber: Hasil estimasi dengan SPSS 10.01, 2003

### ***Multivariate Outliers***

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* atau *Mahal distance* (dalam output AMOS disebut sebagai *Mahalanobis d-square*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* tabel 5% adalah = 30,144. Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis* lebih besar dari 30,144 adalah *multivariate outliers*. Dalam penelitian ini ditemukan beberapa

*multivariate outliers* karena nilai *Mahal distance* (*Mahalanobis d-square* pada output AMOS) yang lebih besar dari 30,144 sebanyak 7 yang menggambarkan kondisi riil jawaban responden (lihat lampiran Model Pengukuran (SEM) – bagian *Mahalanobis Distance*).

#### 4.6.4. Pengujian *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance matrix*) adalah sebesar 9,5215e+003 atau 952,15. Angka ini jauh lebih besar daripada nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolineritas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Setelah asumsi-asumsi dalam SEM dinyatakan telah dipenuhi maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar variabel laten. Parameter estimasi antar variabel laten juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil estimasi untuk parameter estimasi antar variabel laten beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel 4.10 di bawah ini.

**Tabel 4.10**  
**Parameter Estimasi (*Standardized Regression Weight*)**  
**untuk Model Struktural (SEM)**

		<i>Std. Regression Weight</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>Probabilitas</i>	<i>Keputusan</i>
IPS	← FM	0,359	0,106	3,673	0,000	Signifikan
IPS	← FL	0,295	0,054	3,254	0,001	Signifikan
IPS	← FO	0,214	0,062	2,285	0,022	Signifikan
KF	← IPS	0,337	0,151	3,190	0,001	Signifikan
KF	← FO	0,333	0,101	3,133	0,002	Signifikan

Sumber: Hasil estimasi dengan AMOS 4.01, 2003

Keterangan:

FM = Faktor Manajerial

FL = Faktor Lingkungan

FO = Faktor Organisasional

IPS = Intensitas Perencanaan Strategik

KF = Kinerja Finansial

#### 4.7. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis terhadap model struktural dan hasil pengujian asumsi-asumsi penting dalam pemodelan SEM, maka secara keseluruhan model struktural yang dispesifikasi dalam penelitian ini dapat diterima. Selanjutnya, berbasiskan model struktural yang telah dinyatakan dapat diterima akan dilakukan pengujian terhadap lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

##### Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa intensitas perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja finansial.

Parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial menunjukkan hasil yang positif (0,337) dan signifikan karena nilai C.R (*Critical Ratio*) atau  $t$  hitung = 3,190 ( $p = 0,001$ ). Nilai tersebut lebih besar dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hasil analisis ini mendukung hipotesis 1.**

Dari uji hipotesis tersebut diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan positif antara intensitas perencanaan strategik dengan kinerja finansial, hal ini menunjukkan bahwa tingkat intensitas manajer terhadap perencanaan strategik yang semakin tinggi akan berpengaruh pula terhadap peningkatan kinerja finansial, artinya besar kecilnya tingkat kinerja finansial yang diperoleh BPR sangat dipengaruhi oleh intensitasnya manajer dalam perencanaan strategik.

## **Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.

Parameter estimasi antara faktor manajerial dengan intensitas perencanaan strategik adalah positif (0,359) dan signifikan karena nilai C.R = 3,673 ( $p = 0,000$ ). Nilai C.R. ini lebih besar dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hasil analisis ini mendukung hipotesis 2.**

Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat intensitas perencanaan strategik sangat ditentukan oleh tingkat keahlian, keyakinan dan pengalaman manajer dalam menyusun perencanaan strategik. Semakin tinggi tingkat keahlian, keyakinan dan pengalaman manajer BPR semakin intens kemampuan manajer dalam menyusun perencanaan strategik.

### Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.

Parameter estimasi antara faktor lingkungan dengan intensitas perencanaan strategik adalah positif (0,295) dan signifikan karena nilai C.R = 3,254 ( $p = 0,001$ ). Nilai C.R. ini lebih besar dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hasil analisis ini mendukung hipotesis 3.**

Tingkat intensitas perencanaan strategik juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang meliputi kompleksitas lingkungan, perubahan lingkungan dan daya dukung lingkungan, artinya semakin kompleks perubahan dan daya dukung lingkungan membutuhkan tingkat intensitas perencanaan strategik manajer BPR yang semakin tinggi pula.

### Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa faktor organisasional berpengaruh positif terhadap intensitas perencanaan strategik.

Parameter estimasi antara faktor organisasional dengan intensitas perencanaan strategik adalah positif (0,214) dan signifikan karena nilai C.R = 2,285 ( $p = 0,022$ ). Nilai C.R. ini lebih besar dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hasil analisis ini mendukung hipotesis 4.**

Hasil hipotesis ke empat tersebut mempertegas hipotesis sebelumnya bahwa intensitas perencanaan strategik juga dipengaruhi oleh faktor organisasional BPR yang

meliputi ukuran, struktural dan sentralisasi, artinya semakin besar ukuran usaha BPR dengan kompleksitas struktural yang semakin tinggi dan tingkat sentralisasi kewenangan yang diberikan kepada manajer, maka semakin intens pula manajer dalam menyusun perencanaan strategik.

### **Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis 5 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa faktor organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja finansial.

Parameter estimasi antara faktor organisasional dengan kinerja finansial adalah positif (0,333) dan signifikan karena nilai C.R = 3,133 ( $p = 0,002$ ). Nilai C.R. ini lebih besar dari batas kritis  $\pm 1,96$  pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian **hasil analisis ini mendukung hipotesis 5.**

Faktor organisasional selain berpengaruh pada intensitas perencanaan strategik berpengaruh pula terhadap kinerja finansial, artinya semakin besar ukuran usaha BPR dengan kompleksitas struktural yang semakin tinggi dan tingkat sentralisasi kewenangan yang diberikan kepada manajer maka akan diperoleh tingkat kinerja finansial yang semakin tinggi yang ditunjukkan oleh besarnya laba, tingkat ROE dan pertumbuhan simpanan.

Secara keseluruhan hasil hipotesis mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hopkins dan Hopkins (1997) kecuali hipotesis 3 yaitu faktor lingkungan terhadap intensitas perencanaan strategik dan penelitian yang dilakukan oleh Sri Rokhlinasari (2002) kecuali hipotesis 5 yaitu faktor organisasional terhadap kinerja finansial. Dengan demikian penelitian ini berhasil mengkonfirmasi penelitian sebelumnya dengan hasil penelitian yang berbeda.



lingkungan dengan dan faktor organisasional secara positif berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik. Variabel faktor organisasional juga secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja finansial, masing-masing dengan tarap signifikansi 5%.

Dugaan bahwa intensitas perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja finansial terbukti dan secara konsisten sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hopkins Hopkins (1997) dan Sri Rokhlinasari (2002). Kemudian faktor manajerial, faktor lingkungan dan faktor organisasional secara signifikan berpengaruh terhadap intensitas perencanaan strategik. Faktor manajerial dan faktor organisasional secara konsisten mendukung hasil penelitian Hopkins Hopkins kecuali faktor lingkungan yang konsisten sesuai dengan hasil penelitian Sri Rokhlinasari akan tetapi faktor organisasional yang secara positif berpengaruh langsung terhadap kinerja finansial tidak konsisten dengan penelitian Sri Rokhlinasi. Hasil penelitian ini dengan mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu ditemui adanya ketidak konsistenan. Hal ini dimungkinkan terjadi karena adanya perbedaan teknik analisis, dimensi yang dianalisis serta obyek analisis.

## 5.2. Implikasi

Dengan tingkat analisis yang lebih mendalam dan obyek yang lebih luas maka dapat diagendakan untuk penelitian mendatang dengan memodifikasi variabel penelitian berkaitan dengan perencanaan strategik sehingga memiliki kontribusi nyata bagi literatur manajemen strategik khususnya berkaitan dengan lembaga keuangan bank dan implikasi praktis lainnya yang dapat dikonfirmasi lebih lanjut dengan penelitian berikutnya.

### 5.3. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sehingga sangat dimungkinkan adanya gangguan keakuratan dalam proses analisis, yaitu meliputi obyek penelitian yang hanya pada BPR dan jawaban yang sebagian besar didasarkan atas persepsi. Selain itu terdapat sebagian instrumen yang dimodifikasi dengan pertimbangan untuk memudahkan proses analisis dan adanya penambahan dimensi (indikator) pada masing-masing faktor dengan dukungan kajian teoritis dan empiris yang masih minim.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adli (2001), *Asosiasi Sistem Kompensasi Insentif dan Motivasi Kerja Manajer Dengan Misi Strategik Build Sebagai Variabel Pemoderasi*, SNA IV Bandung.
- Agusty Ferdinand, Dr, MBA(2000), "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam penelitian untuk tesis dan disertasi.", Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Anderson, J. C. dan D. W. Gerbing (1988) "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin* Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's, The Design school: Reconsidering basic premises of strategic management", *Strategic Management Journal*, 12(6), pp 449-461.
- Ansoff, H. I. J. Avenier, R. G. Brandenburg, F. E. Portner and R. Radosevich (1971). *Acquisition Behavior of U.S. Manufacturing Firms*. Vanderbilt University Press, Nashville, TN.
- Austin, D. V. (July- August 1990). "Practical Planning Sugestion of Community banks", *Bankers magazine*, pp. 78-82.
- Beal, Reginald M (2000), "Competing Effectively", *Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational erformance in Small Manufacturing Firms*, *Journal Of Small Business Management*, January, pp 27-45.
- Bird, A. (march-April 1991). 'A 1990s twist on strategic planning'. *Banker Magazine*, pp 66-69.
- Bollen, K. dan R. Lemnox (1991), "Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective", *Psychological Bulletin*, Vol. 110, No. 2, pp. 303-314
- Cheng, E.W.L. (2001), "SEM being more effective than multiple regression in parsimonious model testing for management development research", *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 7, pp. 650-667

- Child, John (1997), "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect" *Organization Studies*, Vol 8, pp 43-76.
- Clapham, S and C Schwenk (1991). Self-Serving Attributions, Managerial Cognition and Company Performance, *Strategic Management Journal*, 12(3), pp 219-229.
- Dess, GG. & Miller, NK (1987), "Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration, *Academy Journal Management*, Vol 18, pp 695-715.
- Covin, J.G & Slevin, D (1989), "Strategic Management of Small Firm in Hostile Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol 10, pp 75-87.
- Earle, D.M. and M. Mendelson (May - June 1991). The Critical Mesh in Strategic Planning. *Bankers Magazine*, pp 48-53.
- Gefen, D., D.W. Straub, dan M.C. Boudreau (2000), "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice", *Communications of the AIS*, Vol. 4, Article 7, pp. 1-79
- Gordon, L.A dan Narayan, V. K (1984), Management Accounting System, Perceived Environment Uncertainty and Organization Structure: An Empirical Investigation, *Accounting, Organization and Society*, Vol 9, pp 33-47.
- Gup, B.E and D.D. Whitehead (1989). "Strategic Planning in Banks : Does it Pay?", *Long Range Planning*, 22, pp 124-130.
- Hair, J. F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, dan W.C Black (1992), "Multivariate Data Analysis With Reading," Indianapolis, IN: Mac Millan Publishing Company.
- Hax, A.C. and N.S. Majluf (1991). *The Strategy Concept and Process : A Pragmatic Approach*. Prentice -Hall, Engelwood cliffs, NJ.
- Hector, G. ( 3 December 1991a) *Big Banks : How Bad can it get?*, *Fortune*, pp 55-67.
- Higgins, J.M and J.W. Vitoze (1993). *Strategic Management : Concepts and Cases*. Dryden Press, Chicago, IL.
- Hopkins, W.E. (1987). "Developing the Planning Skills of Engineers in Management Training", *Journal of Management in Engineering* 3, pp 249-256.
- Hopkins, W.E and Hopkins, S.A. (1994). Want to Succeed : Get with The Plan, *Journal of retail Banking*, 16(3), pp 26-31.

Hopkins, W.E. and Hopkins, S.A (1997), "Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination", *Strategic Management Journal*, Colorado States University, Fort Collins, USA.

Huff A and C Schwenk (1990). "Bias and Sensemaking in Good Times and Bad", In A Huff (eds). *Mapping Strategic Thought*. Wiley, Chichester, pp 89-108.

Hood, Jacqueline N and Koberg, Christine, (1991), Accounting Firm Culture and Creativity among Accountants, *Accounting Horizons*, September, h. 12-19.

Hox, J.J. dan T.M. Bechger (2001) "An Introduction to Structural Equation Modelling", *Family Science Review*, Vol. 11, pp. 354-373

Keats B.W, and M.A, Hitt (1988). "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance", *Academy of Management Journal*, 31, pp 570-598.

Kim, Linsu & Lim, Y (1988), "Environment, Generic Strategies, & performance in a Rapidly Developing Country", *Academy Of Management Journal*, Vol 31, pp 802-827.

Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press.

Luo, Yadong (1999), "Environment-Strategy-Performance Relation in Small Business in China: A case of Township & Village Enterprise in Southern China", *Journal Small Business Management*, January, pp. 37-52.

Luthans, F (1998), *Organizational Behavior*, 8<sup>th</sup> Editions, Singapore: McGraw Hill, McCra, R.R dan Costa P.T.Jr, (1990) *Personality in adulthood*. New York: Guilford.

Miller, D (1987, "The structural and environmental correlates of business strategy to environment and structure; Analysis and performance implications", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 221-235.

Miller, D (1988), "Relating Porter's Business Strategies To Environment and Structure: Analysis and Performance Implications", *Academy of Management Journal*, Vol 31.

..... and P. H Friesen (1983). "Strategy making and the environment: the third link", *Strategic management journal* 4(3), pp. 221-235.

Mintzberg, H (1994)., "The fall and rise of strategic planning", *Harvard business review*, 72(1) pp. 107-114.

- Pearce, J. A, E Freeman an R. Robinson (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance', *Academic of Management Review*, 12 pp. 658-675.
- Pearce, J. A, D, K Robbins and R. Robinson (1987). "The impact of grand strategy and planning formality on financial performance", *Strategic Management Journal*, 8(2).pp. 125-134.
- Pearce, J. A and R. B. Robinson (1994), "Strategic management: Formulation Implementation and control, Irwin, Homewood, IL.
- Prasad, B. S (May-June 1984). "The paradox of planning in Banks", *Bankers Magazine*, pp.77-81.
- Robinson, R. B. and J. A. Pearce (1983), "The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organization", *Strategic Management Journal*, 4(3), pp. 197-207.
- Robinson, R. B. J. E Logan an M. Y. Salem (1986)., "Strategic versus operational planning in small firmas", *American Journal of Small Business*, 10 pp. 7-16.
- Robinson, R. B, J. A. Pearce, G Vozkis an T. Meascon (1984). The relationship between stage of development and small firm planning and performance", *Journal of Ssmall Busioness Management*, 22, pp 45-52.
- Ronie F, Zulaekha (2001), " Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja erusahaan", SNA IV, Bandung.
- Schenner, R. W. (1995). " Service operations Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Schwenk, C. R. (1995), "Strtegic decision making", *Journal of Management*, 21, pp. 471-493.
- Scwenk, C. R. and C. B. Shrader (1993), "Effects of formal strategic planning on financial performance in small firms: Amet-analysis" , *Enterpreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 53-64.
- Segars, A. H. (1997) "Assessing the Unidimensionality of Measurement: A Paradigm and Illustration within the Context of Information Systems Research", *Omega*, Vol. 25, No. 1 (February), pp. 107-121.

Siti Maghfiroh (2001), "Pengaruh Kultur Organisasi dan Pelatihan Profesional Terhadap Hubungan Antara Personalitas Individu dan Kreativitas: Studi Pada KAP, Simposium Nasional Akuntansi IV, Bandung.

Sri Rokhlinasari (2002), *Pengaruh Faktor Manajerial, Lingkungan dan organisasional terhadap Intensitas Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Kinerja Finansial*, UNDIP, Semarang.

Strader, C. B., L. a Taylor and D. R. Dalton (1984), "Strategic planning and organizational performance A critical Review," *Journal of management*, 10. Pp 149-171.

Steiner, G. S. (1969). "*Top Management Planning*", Macmillan, New York.

Steiners, G. S (1979). "*Top management planning*", Free Press, New York.

Suwarsono (1994), "*Manajemen Strategik*", UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

Taylor, B. (1975). "*Strategic for planning*", long-range planning, 8 pp. 27-40.

Thompson, A. and A. Strickland (1987), "*Strategic management*", Business Publications, Plano, TX.

Wallach, E. J. (1983), Individual and Organization, "The Cultural Match, training and Development Journal, 29-36.

Williams, M.L, and G.F. Dreher (1992). "Compensation system attributes and applicant pool characteristics", *Academy of Management Journal*, 35(3). Pp. 571-595